

A photograph of a woman in a dark blazer shaking hands with a man in a dark suit over a wooden table. On the table are two coffee cups, one in a teal cup and saucer, and another in a clear glass mug. The background is slightly blurred, showing a window and some papers.

PK-YRITYKSEN OMISTAJANVAIHDOSOPAS

MARKO MATALAMÄKI, ELINA VARAMÄKI, ANMARI VILJAMAA, JUHA TALL, ERKKI PETÄJÄ & KIRSTI SORAMA (TOIM.)

SISÄLLYS

ESIPUHE	3
1. YRITYSTEN TARINAT	4
KASVUA YRITYSKAUPOILLA: HAASTATTELUTUTKIMUS	6
CASET	8
2. ASiantuntijoiden vinkit	18
YRITYSKAUPOJA HYÖDYNTÄVÄ STRATEGIA	20
OMISTAJANVAIHDOKSEN TÄRKEÄT TUNNE- JA TAHTOTEKIJÄT	22
ARVONMÄÄRITYS JA RAHOITUSVAIHTOEHDOT YRITYSKAUPASSA	26
SUKUPOLVENVAIHDOS EI KAADU VEROSEURAAMUKSIIN	28
3. MUISTILISTAT	30
OSTAJAN JA MYYJÄN MUISTILISTAT	32
MYYJÄ	34
OSTAJA	36

ESIPUHE

Omistajanvaihdokset ovat osa yrityksen luonnollista elinkaarta. Ihminen ei ehkä elä ikuisesti, mutta yrityksen eliniälle ei ole teoreettista ylärajaa. Toimivan yrityksen jatkon turvaaminen on sekä talouden, työntekijöiden että yrittäjän itsensä kannalta tärkeää. Yrityskauppa voi olla myös yrityksen perustamista turvallisempi ja helpompi tapa yrittäjäksi ryhtymiselle.

Omistajanvaihdokset ovat myös tärkeä kasvun väline. Yritys voi kasvaa vain laajentamalla omaa toimintaansa – ns. orgaaninen kasvu – tai ostamalla toisen yrityksen olemassa olevaa liiketoimintaa. Yrityskaupoilla voidaan laajentaa omia markkinoita tai ottaa haltuun uusia liiketoiminta-alueita. Terveessä taloudessa yritysten omistajanvaihdokset osaltaan synnyttävät kasvua ja ylläpitävät talouden dynamiikkaa.

Tutkimukset ovat osoittaneet, että pienten yritysten omistajanvaihdokset Suomessa useimmiten onnistuvat hyvin. Yrityskaupoissa onnistuminen ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys, eivätkä yrityskaupat vieläkään näydy kaikille yrittäjille luonnollisena osana yrittäjyyttä.

Tämä opas on tuotettu osana Maaseuturahaston rahoittamaa Pienten maaseutuyritysten omistajanvaihdoksilla kasvua ja hyvinvointia –hanketta. Toivomme sen lisäävään kiinnostusta yrityskauppoihin kasvun keinona ja osaltaan edesauttavan omistajanvaihdosten onnistumisessa.

Oppaan ensimmäisessä osassa kuvataan kahdeksan käytännön tapausta, joissa yritykset ovat kasvaneet yrityskauppojen avulla. Yrittäjien kokemuksista esitetään myös lyhyt tiivistelmä. Toisessa osassa omistajanvaihdoksiin perehtyvät asiantuntijat kuvaavat prosessin onnistumisen kannalta keskeisiä tekijöitä. Juha Tallin ja Erkki Petäjän artikkelissa kiinnitetään huomio yrityskauppoja hyödyntävään ajattelutapaan, joka auttaa yrittäjää havaitsemaan sellaisia liiketoimintaympäristön mahdollisuuksia, joita pelkästään oman yrityksen sisäiseen kehittämiseen keskittynyt yrittäjä ei huomaa. Jari Hautamäen ja Piia Tulisalon artikkeli luotaa omistajanvaihdosten herkempää puolta, tunne- ja tahtotekijöitä muutoksen kohtaamisessa ja toteuttamisessa. Juha Rantanen käsittelee artikkelissaan yrityksen arvonmäärityksen ja rahoituksen keskeisiä huomioitavia asioita. Arja Lehto keskittyy sukupolvenvaihdosten verotukseen ja tarkastelee niin luopujan kuin jatkajankin verohuojennuksia. Kolmas osa koostuu Erkki Petäjän tiiviistä muistilistoista yrityskauppoja harkitseville. Kokonaisuutta täydentävät Pöyrööt-sarjakuvat, joiden viesteihin on kiteytetty pohjalaisessa hengessä monen tutkimuksen 'opetukset' omistajanvaihdoksista.

**TOIVOTAMME HYVIÄ LUKUHETKIÄ JA
ONNISTUNEITA YRITYSKAUPPOJA.**

Tekijät

YRITYSTEN TARINAT



1



KASVUA YRITYSKAUPOILLA: HAASTATTELUTUTKIMUS

Marko Matalamäki, KTM

Asiantuntija
Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Anmari Viljamaa, KTT

Yksikön johtaja
Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Juha Tall, KTT

Asiantuntija
Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Haastattelimme kevään ja kesän 2017 aikana kahdeksan yrityskaupan avulla kasvanutta yrittäjää. Halusimme ymmärtää, mistä yrityskaupoilla kasvussa on kyse. Mitä yrityskaupassa ostetaan? Miksi kasvua haetaan yrityskaupoin? Miten kaupat käytännössä tehdään?

Haastattelut osoittivat, että ostajayritykset saavat kauppoissa asiakkuuksia, työntekijöitä, maantieteellisesti uusia markkinoita ja lisää liikevaihtoa. Usein kaupassa ostetaan kilpailija pois markkinoilta ja vahvistetaan näin omaa markkina-asemaa. Joskus haetaan mahdollisuuksia liiketoiminnan monipuolistamiseksi vaikkapa uusilla tuotteilla tai pyritään jalostusasteen nostamiseen.

Puolet haastatelluista oli myös perustanut uuden yrityksen tai yrityksiä kasvun tueksi. Heidän kokemuksensa perusteella yritysosto on selvästi helpompi tapa kasvaa. Valmiilla yrityksellä on valmista kassavirtaa, valmiita asiakassuhteita ja valmis infrastruktuuri. Kun liiketoiminta rakennetaan alusta asti, kulut juoksevat silloinkin, kun tuloja ei vielä ole. Nollasta aloittaminen on siis kalliimpi tapa hakea kasvua.

Yrityskaupan voi panna alulle ostaja tai myyjä. Jos myyntiin tuleva yritys on hyvässä kunnossa, se kiinnostaa potentiaalisia ostajia. Kaikki eivät kuitenkaan tiedosta, että yrityskauppa voi olla kasvun väline. Kun ensimmäinen yrityskauppa oli onnistuneesti tehty, aktivoituivat yritykset myös etsimään uusia ostomahdollisuuksia. Kaikki yritysoston tehneet kahdeksan yritystä suhtautuvat myönteisesti yritystoiminnan kasvattamiseen yrityskauppaa hyödyntämällä. Myös oman yrityksen kunnon merkitys ymmärretään. Ellei yritys voi hyvin ja seuraa aikaansa, se ei houkuttele jatkavia eikä ostajia.

Useimmissa yrityskaupoissa oli käytetty ulkopuolista asiantuntija-apua etenkin arvonmäärityksessä ja rahoituksen eri vaihtoehtojen punnitsemisessa. Yrityskauppa rahoitettiin useimmin pankkilainalla, johon vaaditaan riittävät vakuudet. Takaisinmaksuaika vaihtelee yleisimmin vuodesta viiteen vuoteen. Useimmissa tässä kuvatuissa tarinoissa yritykset ostettiin liiketoimintakaupalla. Kaupan asiakirjojen ja mahdollisten muiden sopimusten ja dokumenttien tekemiseen käytetään mielellään asiantuntijaa. Kokeneetkin yrityskaupantekijät kokevat saavansa ulkopuolisesta näemyksestä lisäarvoa.

Yrityskaupoissa on myös inhimillinen puolensa. Myyjät usein kokevat vastuuta työntekijöistä yrityskaupan jälkeen. Myös ostajat näkevät osaavan työvoiman tärkeänä elementtinä kaupassa. Monessa tapauksessa työntekijöiden mukana saadaan ammattitaidon lisäksi paljon hiljaista tietoa ja tärkeitä verkostoja. Myyjällä voi myös olla voimakas tunneside yritykseensä ja viisas ostaja ottaa sen huomioon. Jos luopuja ei ole vielä eläkeiässä, sopivan roolin löytäminen ostajayrityksestä voi ratkaista kaupan. Aina ei sitouttaminen silti suju ongelmitta.

Kaikkiaan yrityskaupat näyttäytyvät näissä tarinoissa hyvänä kasvun keinona. Tarinoista kuitenkin ilmenee, että yritysostoja ei voi tehdä jatkuvasti. Ostetut yritykset vaativat kehittämistä ja uuden yrityksen toiminta tulee synkronoida olemassa olevaan yritystoimintaan. Ostokohteen sulattelu vaatii aina aikansa.

Seuraavassa kerrotaan lyhyesti haastateltujen yrittäjien tarinat kasvusta yrityskauppojen avulla. Tarinoissa käytetyt nimet on valittu sattumanvaraisesti eikä niillä ole yhteyttä todellisiin henkilöihin.





PERHEYRITYKSEN ERITYISPIIRTEET YLLÄTTIVÄT

Antti pohti yrittäjäksi ryhtymistä useamman vuoden ajan työskennellessään yksikönjohtajana suuressa valtakunnallisessa yrityksessä. Yrittäjänä voisi tehdä työtä omalla tavallaan ja myös vaurastua. Yrityksestä voisi myös tulla jonain päivänä omille lapsille työpaikka. Antille tuli työssään toisinaan eteen yrityskauppamahdollisuuksia, joihin Antin työnantaja ei nähnyt järkeväksi tarttua. Viimeisen vuoden ennen yrityskauppoja Antti olikin jo itse alkanut katsella olemassa olevia yrityksiä ostomielellä. Kumppanina etsinnässä oli tuttu monialayrittäjä Berit. Tarkoitus oli, että Antti ottaisi hoitoonsa ostettavan yrityksen operatiivisen johtamisen ja Berit puolestaan saisi yrityksestä synergiaetuja muihin yritystoimintoihinsa. Kummallakin oli tavoitteena ostettavan yrityksen kehitys ja kasvu.

Keväällä 2016 Antti jäi työstään pois ja sai lähtiessään puolen vuoden palkan. Kumppanukset kartoittivat nyt aktiivisesti yritysostovaihtoehtoja. Neuvotteluja käytiin usean yrityksen kanssa. Yhdessä tapauksessa ostajien kiinnostus innostikin perheyrityksen jälkikasvun jatkamaan, toisessa myyjä ei suostunut kilpailukielto-sopimukseen. Muutamissa neuvotteluissa hinta karkasi liian korkeaksi.

Lopulta ostokohde löytyi. Berit sai omien verkostojensa kautta tietää myyntiä harkitsevasta automaatioalan perheyrityksestä. Vuonna 1990 perustettu yritys työllisti tuolloin kolmen perheenjäsenen lisäksi kolme ulkopuolista työntekijää. Liikevaihto oli vaihdellut puolen miljoonan ja miljoonan euron välillä. Yritys teki voittoa ja pystyi maksamaan kolmelle omistajalleen hyvää palkkaa. Pääomistajapariskunta lähestyi eläkeikää, eivätkä omat lapset olleen halukkaita jatkamaan.

Antti ja Berit käyttivät arvonmäärittäykseen apuna Beritin liikekumppania, tilitoimistoa jolla on pitkä kokemus yrityskaupoista. Kaupoista päästiin sopuun, ja tilitoimisto valmisti myös kauppakirjat. Anttia neuvottiin perustamaan verotussyistä erillinen yritys ja ostamaan oma osuutensa tämän uuden yrityksen lukuun. Näin toimittiin.

Kauppa toteutettiin liiketoimintakauppana. Antille ja Beritille tuli kummallekin 45 prosenttia uuden yrityk-

sen osakkeista. Entisille pääomistajille jäi molemmille 5 prosentin osuudet. Kaupan yhteydessä tehtiin lisäksi osakassopimus, jonka mukaan vanhat omistajat sitoutuvat työskentelemään yrityksessä kahden vuoden siirtymäajan, mutta luopuvat omistusosuudestaan uusien osakkaiden hyväksi sen jälkeen. Kolmas entinen omistaja myi oman osuutensa kaupassa, mutta työskentelee edelleen yrityksessä.

Noin vuosi yrityskaupan jälkeen Antti arvioi, että kaikkien ei ahkerasta etukäteisvalmistelusta huolimatta osattu varautua. Perheyrityksen erityispiirteitä ei otettu riittävästi huomioon kauppasopimusta tehtäessä. Vanhat omistajat haluttiin alun perin sitoa yritykseen kahden vuoden työssäolovelvoitteella, mutta ratkaisu osoittautui osittain huonoksi ostajien kannalta: kaikille kolmelle entiselle omistajalle ei ole yrityksessä osamistaan vastaavaa työtä. Antin arvion mukaan tästä aiheutuu yritykselle vuosittain jopa sadan tuhannen euron tuottavuusvaje. Nyt yrityksellä on likviditeettivaikeuksia ja ainakin Antti joutuu miettimään yrityslainansa lyhennysaikataulua uusiksi.

Toteutunut kauppahinta oli ammattilaisten määrittämä ja Anttikin katsoo, että hinta oli sopiva suhteessa kaupan kohteeseen. Oletus oli, että liikevoittoa jää noin 10% vuodessa.

”Sillä tavalla laskettuna tää pitäisi olla kolmessa vuodessa maksettuna. Mutta kun nähtiin tämän sopimuksen vaikutus näihin entisiin omistajiin, sieltä tulee ylimääräistä kulua joka vaikuttaa tulokseen. Tässä on meillä puolitoista vuotta vielä tällaista, sitten oikeasti lähdetään sillä meidän kaavalla. Eli tää saattaa nyt muuttua siitä kolmesta vuodesta viiteen vuoteen, että saadaan tää takaisinpäin maksettua.”

Perheyrityksessä on ehkä totuttu parikymmentä vuotta huolehtimaan perheenjäsenten eduista, mutta tilanne muuttuu, kun määräysvallan ottaa ulkopuolinen. Eturistiriitatilanteita tulee eteen väistämättä, kun vanhat omistajat jatkavat yrityksessä vähemmistöomistajina ja työntekijöinä. Antti suosittelee vakavasti, että jokaisesta neuvottelusta kirjoitetaan tarkka muistio, josta käy ilmi mitä on sanottu ja päätetty. Kun kaikilta on nimikirjoituksella vahvistus sovitusta, voidaan konfliktitilanteissa luottaa muuhunkin kuin muistiin.



SATTUMAN SIIVITTÄMÄ KASVUTARINA

Camillan johtama yritys teki yritysoston noin neljä vuotta sitten. Ajatuksena oli ostaa heikosti kannattavaa teollista toimintaa, jonka voisi kehittämiseen investoimalla saada taas kannattavaksi. Tässä ei kuitenkaan onnistuttu ja kaupan kohteena ollut tuotanto jouduttiin lopettamaan.

Camillan yritys oli aiemmin valmistanut ja markkinoinut erästä toista tuotetta, jonka oma valmistus oli muiden yritysjärjestelyjen kautta lopetettu. Kyseistä tuotetta jouduttiin nyt käytännössä ostamaan toiselta yritykseltä ja toimittamaan sitten asiakkaille. Kun tämä toinen yritys yllättäen lopetti yhteistyön, ja Camillan asiakkaat edelleen kyselivät tuotteen perään, päätettiin käynnistää oma tuotanto. Tuotanto oli varsinkin alussa pienimuotoista, mutta kysyntää kuitenkin riitti, jolloin valmistus päätettiin siirtää aiemman ostokohteen käyttämättömäksi jääneisiin tiloihin.

Käyttämätön tila oli näin saatu käyttöön. Tuotanto vastasi kysyntää ja ylittikin sen. Seuraavaksi haasteeksi nousi ylituotannon kautta muodostuva hävikki. Ylimääräisen tuotannon hyödyntämiseksi syntyi kolmas, uusi tuote. Tämän erikoistuotteen valmistuksessa päästiin hyvin hyödyntämään alkuperäisen ostokohteen resursseja, vaikka myös uusia investointeja tarvittiin.

Sattumalta uusi erikoistuote valittiin valtakunnallisessa kilpailussa parhaaksi tuotteeksi vain puoli vuotta valmistuksen käynnistymisen jälkeen. Menestys toi nopeasti uutta kysyntää. Toisen, päätuotteeksi tarkoitetun tuotteen myynti on jäänyt noin kymmenesosaan alkuperäisistä tavoitteista. Uuden täydentävän tuotteen myynti on puolestaan ehkä noin kolmekymmentä kertaa ajateltua suurempi.

Uusi erikoistuote on nyt koko yrityksen tuloksentekomoottori. Sen myötä yrityksen toiminta on noussut aikaisempaa korkeammalle tasolle. Yrityksellä on käytössään ajanmukaiset teollisen mittakaavan laitteistot ja tuotantovälineet. Tuotanto on tehokasta ja jakelu on nopeaa ja laajaa. Nämä ovat olleet jo aikaisemmin ostajayrityksen ydinosaamista. Lisäksi yritys saa jatkuvasti suoraan tietoa markkinan kehittymisestä ja asiakkaiden tarpeista. Erikoistuotteella on kotimaisia

ja ulkomaisia kilpailijoita, mutta heidän tuotantomenetelmänsä ovat erilaisia. Kuluttajat eivät miellä niitä samoiksi tuotteiksi. Liikevaihto on kasvanut uusiin lukemiin ja tulos on olennaisesti aikaisempaa parempi. Yritysoston tuomat resurssit on saatu yhdistettyä yrityksen aiempiin vahvuuksiin.

Camillan näkemyksen mukaan tulevaisuuteen investoiminen on aivan välttämätöntä. Ilman investointeja toiminta loppuu. Toisaalta investoinneissa voidaan myös epäonnistua ja silloinkin uhkana on toiminnan loppuminen. Tässä tapauksessa mikään ei mennyt suunnitelmien mukaan, vaikka lopputulos olikin hyvä.

”Kaikki suunnitelmat, tosi tarkat ja lyhyet ja pitkän tähtäimen suunnitelmat, ne ovat menneet ihan mönkään.”

Camillalle on kertynyt kokemusta sekä yrityksen perustamisesta että ostamisesta. Hänen tapauksessaan perustamiseen kului paljon vaivaa, aikaa ja rahaa ennen kuin päästiin käsiksi liiketoimintaan. Lupien hakemiseen, sopimusten tekemiseen ja valmisteleviin toimiin kului lähes koko ensimmäinen vuosi. Toinen vuosi meni rakentamiseen. Vasta kolmantena vuonna päästiin sitten itse liiketoiminnan käynnistämiseen, mutta vieläkin monenlaiset yksityiskohdat vaativat huomiota.

”Pitää koneet, laitteistot, piha, autot, kaikki isot jutut. Mutta sitten yhtä kova homma on ostaa käsipyyhkeet keittiöön. Ja jos on kymmenen henkeä töissä, niin ostaa niille lautaset, mikit, mikron ja kahvinkeitin. Semmoisen sälän hankkiminen, siinä on ihan valtava homma. Sitten kaikki viranomaislaput, toimintaohjeet ja jauhosammuttimet nurkkiin ja kunnostussuunnitelmat.”

Yrityskaupassa kaupan kohteen omistus siirtyy heti. Haltuunotto, kehittäminen ja synergiaetujen rakentaminen voi alkaa kauppakirjan allekirjoittamisen jälkeen. Kauppahinta puolestaan voi olla kohtuullinen tai jopa edullinen, jos kohteena on kannattamatonta liiketoimintaa. Toisaalta liiketoiminnan kannattavaksi tekemisessä voi olla omat vaikeutensa ja siinäkin onnistuminen on epävarmaa. Ostajayrittäjän on kuitenkin mahdollista keskittyä liiketoimintaan ja sen kehittämiseen.



KASVU ON ELINEHTO

Davidin johtama perheyritys päätti kahdeksan vuotta sitten, vuosikymmenten vakaan toiminnan jälkeen, että oli tullut aika hakeutua kasvu-uralle. Strategian mukaisesti rakennettiin uudet suuremmat toimitilat kasvun mahdollistamiseksi. Sitten yritys on tehty kaksi liiketoimintakauppaa ja yksi kilpailijan lakkauttaman toiminnan uudelleen käynnistäminen. Kuudessa vuodessa ensimmäisen yrityskaupan jälkeen yritys on lähes kolminkertaistanut liikevaihtonsa. Työntekijöiden määrä on noussut kymmenestä kolmeenkymmeneen.

Ensimmäinen kauppa sai alkunsa, kun naapurimaakunnassa toimiva kilpailija oli lähestymässä eläkeikää ja otti Davidiin yhteyttä. Ensikuulemalta ajatus ei innoistanut, mutta hetken harkinnan jälkeen yrityksessä todettiin, että kauppa antaisi kasvusysäyksen. Tärkeimpänä tekijänä nähtiin pääsy ostettavan yrityksen tuotantoketjuun. Ostettava yritys oli markkinajohtajan asemassa tietyissä tuotteissa, jotka yrityskaupan myötä saatiin nyt omiin valikoimiin huomattavasti edullisemmin.

”Vuosikymmenen lopussa (2009) tehtiin päätös että loppuu tämä puuhastelu ja lähdetään kasvamaan. Mietittiin millä, vaihdettiin nimi ja yritettiin brändiä muuttaa, rakennettiin uusi iso halli, haettiin uusia asiakkaita. Se oli ihan luontevaa saada sellainen kolmen miljoonan sysäys yrityskaupan kautta siihen kasvuun.”

Kauppa oli ensimmäinen yrityskauppa niin ostajalle kuin myyjällekin, ja molemmat käyttivät ulkopuolista asiantuntija-apua arvonmääritykseen. Neuvottelut etenivät ripeästi. Ensimmäisestä yhteydenotosta kaupakirjan allekirjoittamiseen kului aikaa vain pari kuukautta. Vaikka ostokohde oli Davidin yrityksen kokoon nähden suuri, lähes saman kokoinen, riskiä pidettiin kohtuullisena. Kauppa toteutettiin liiketoimintakauppana ja toiminta siirrettiin saman tien ostajayrityksen rakentamiin uusiin isompiin tiloihin.

Davidin mukaan kauppa maksoi itsensä takaisin viidessä vuodessa, joten sitä voi pitää onnistuneena. Eri-tyisen hyödyllisiä olivat kaupan myötä saadut toimit-

tajasuhteet sekä oman liiketoiminnan kasvuhyppäys. Kauppahinta oli ammattilaisten määrittämä ja vastasi kaupan kohteen arvoa. Haasteitakin kauppaan liittyi. Kahden erilaisen yrityskulttuurin yhdistäminen ei ollut täysin mutkatonta.

Seuraava kasvuhyppähdys tapahtui kolmisen vuotta myöhemmin, kun kilpaileva pörssiyritys lopetti toimipisteensä toisessa maakunnassa. David näki lakkauttamisessa mahdollisuuden laajentua uudelle alueelle. Sopimusteknisesti kaupassa ei ostettu liiketoimintaa vaan resursseja - uusi toiminta perustettiin entisen omistajan tiloihin ja otettiin työntekijät takaisin töihin. Myyjäyritys ei voinut enää neuvottelujen alkaessa myydä liiketoimintaa juridisista syistä, joten toiminnan aloittaminen uudelleen oli ainoa vaihtoehto.

Davidille kokemus osoitti, että nollasta aloittaminen on kallis tapa hakea kasvua. Kun ei ostettu liiketoimintaa vaan aloitettiin se, kulut alkoivat juosta ennen tuloja. Jatkossa Davidin yritys hakisi kasvua joko kasvattamalla olemassa olevan toimintansa laajuutta tai ostamalla toimivia yrityksiä.

Kolmas kasvusysäys olikin taas yrityskauppa, tällä kertaa uudelle alalle. David etsi aktiivisesti sopivaa valmistavaa yritystä tukkukauppansa kylkeen. Kiinnostava yritys löytyikin toisesta maakunnasta. Yritys ei ollut myynnissä, mutta David päätti lähestyä myyjää ja kertoa aikeistaan laajentaa valmistukseen. Myyjä Eero lupasi harkita ehdotusta, ja kun David parin kuukauden kuluttua otti uudelleen yhteyttä, Eero alkoi taipua myynnin kannalle.

Aluksi Eeron oman asiantuntijansa avulla määrittämä hintapyyntö oli Davidille aivan liian korkea. David pystyi kuitenkin perustelemaan myyjälle oman näkemyksensä ja lopulta hinnasta löytyi kompromissi. Ratkaiseva tekijä kauppajen syntymiselle oli Davidin mielestä se, että kauppasopimukseen kuului Eeron palkkaaminen tuotantopäälliköksi uuden omistajan palkkalistoille. David arvioi, että Eero saa sopimuksen mukaan varsin reilun korvauksen työstään. Tärkeää oli, että yrityskaupan kautta päästiin tekemisen alkuun uudella alalla.



”Siinä maksettiin brändistä, asiakkaista ja osaamisesta. Henkilökuntaa ja laitteita tuli ja kaikkea tämmöistä, mutta enemmänkin maksettiin siitä että tuli asiakaspohja ja se tekeminen. Että meidän ei tarvinnut sitä nollasta ruveta kokeilemaan.”

Kasvu yrityskauppojen avulla on vakiinnuttanut asemansa yrityksen strategiassa. Kasvu on tapahtunut sykäyksittäin, noin parin vuoden välein. Ostettu yritystoiminta vaatii aina aluksi aikaa ja huomiota, ennen kuin se saadaan toimimaan osana yrityksen liiketoimintaa. Vasta sen jälkeen on mahdollisuuksia toteuttaa uusia ideoita.

Yrityksen kasvutavoite on edelleen noin 15 prosenttia vuodessa. Kasvu on Davidin mielestä myös elinehto: ala on muuttumassa ja pienet toimijat kuolevat pois. Olemalla itse aktiivinen, kasvamalla ja ostamalla pieniä yrityksiä ja niiden markkinoita, pysytään mukana kovenevassa kilpailussa. Paikalleen ei ole varaa jäädä.

”Rohkeasti vaan. Vaikka sitä itsekin pelkäsi silloin kun ensimmäinen kauppa tehtiin. Pitää vaan mennä eteenpäin. Moni ajattelee, että ei tuossa ole mitään ostettavaa, ettei kannata maksaa. Mutta kyllä aina pitää olla valmis maksamaan jos haluaa kasvaa, jos haluaa eteenpäin. Ei voi saada ilmaiseksi mitään. Ilmaiseksi ei saa yrityksiä.”

Davidin yrityksessä ollaan myös valmiita myymään oma pitkät perinteet omaava liiketoiminta. Kilpailijat ovat jo lähestyneetkin pari kertaa asian tiimoilta. Mutta vielä ei ole Davidin mielestä myynnin aika. Työikää on ainakin parikymmentä vuotta jäljellä. Yritystä halutaan kuitenkin kehittää niin, että se aikanaan olisi houkutteleva kohde. Myyntihinta pitää saada sellaiselle tasolle, että yrityksestä malttaa luopua.

UUDET OMISTAJAT UUDISTIVAT LIIKETOIMINTAKONSEPTIN

Gabriel löysi mieleisensä yrityksen vuonna 2011 alueellisen yrittäjäjärjestön Yritystori-tapahtumassa. Yrityksen arvo määriteltiin tuolloin 1,7 miljoonan euron

liikevaihdon mukaan. Gabriel päätti jo kauppvoja tehdessään, että haluaa yritykseen kumppanin ja uskoi sellaisen myös löytävänsä verkostojensa kautta. Hän kutsui pian Heikin, jolla oli aiempaa kokemusta yritystoiminnasta, tutustumaan yritykseen ja ehdotti tällä kumppanuutta.

Heikki halusi miettiä asiaa, ja Gabriel tarjosi hänelle mahdollisuutta tutustua yritykseen harjoittelijana. Harjoittelu-aika kesti pari kuukautta ja sen kuluessa asioista keskusteltiin avoimesti. Heikin päätös osuuden ostamisesta selkiintyi ja vahvistui. Lopulta kaupan kohteena oli 49 prosenttia yrityksen osakkeista. Kaupanhinnan määrittelyssä auttoi yrityksen tilitoimisto, lähtökohtana sen hetkinen 2,4 miljoonan liikevaihto.

”Meillähän on kohtuullisen pitävä osakassopimus. Sen annan neuvoksi; tehkää samanmoinen. Sen on lakimies tehnyt. Sitä helposti luulee, että [osakassopimus] on epäluottamuslause, mutta kun sen tarkasti lukee, niin siinä suojellaan firmaa joka ikisellä pilkulla ja pisteellä.”

Kattava osakassopimus ei tarkoita muodollista tai kankeaa päätöksentekoa, kertoo Heikki. Hän havaitsi jo työharjoittelun aikana, että osakkaiden vahvuudet täydentävät toisiaan ja molemmilla myös kyky hahmottaa työnjako, joka on kuin itsestään muodostunut. Heikki on enemmän myynti- ja hallintopuolen osaaja, joten hänestä tuli kaupan jälkeen toimitusjohtaja. Gabriel puolestaan siirtyi vastaamaan teknisestä puolesta ja on hallituksen puheenjohtaja. Kolmantena, ulkopuolisena jäsenenä hallituksessa on kokenut monialayrittäjä.

Heikki rahoitti kaupan pankkilainalla ja makselee lainanlyhennyistä kuukausittain verrattain pienellä erällä. Hän lähestyi asiaa kuin kuluttaja asuntolainaa: mietti mitä pystyisi kuukausieränä maksamaan eikä erityisesti tavoitellut nopeaa maksuaikaa.

Heikin tullessa yritykseen tehtiin myös strateginen päätös lähteä tavoittelemaan kasvua. Markkinointia lisättiin, yritys brändättiin uusiksi ja ammattipiireissä tiedotettiin laajasti omistajanvaihdoksesta sekä uusista toimintatavoista. Samalla liiketoimintakonseptia muutettiin rohkeammaksi ja tavaraa otettiin varastoon. Panostettiin vahvasti myyntityöhön, vaihtokauppaan,

jälkimarkkinointiin ja lisävarusteluun. Palveluastetta nostettiin ja siitä tiedotettiin voimakkaasti asiakkaille, uusille ja vanhoille.

Liikevaihto on kasvanut Heikin mukaantulon jälkeen 5,3 miljoonaan euroon. Myös lisää myyntihenkilökuntaa on palkattu kasvun myötä, ja se on puolestaan vauhdittanut yrityksen kasvua. Kun yrityksen vuokrasuhde entisen omistajan tiloissa loppui, Heikki ja Gabriel päättivät omien toimitilojen rakentamisesta. Uudet tarkoituksenmukaiset tilat rakennettiin pankkilainalla vuosi sitten. Tässä yhteydessä perustettiin toinen yritys, joka hallinnoi uutta kiinteistöä. Yrittäjät näkevät tässä mahdollisuuden harjoittaa erilaista liiketoimintaa ja näin hajauttaa riskiä. Uudessa yrityksessä omistukset ovat toisinpäin: Heikki omistaa enemmistön 51 prosenttia ja Gabriel loput.

Heikin mielestä uuden yrityksen perustamisen ja toimivan yrityksen ostamisen välillä on merkittävä ero. Toimivan yrityksen kanssa voi katsoa sitä ja miettiä mitä osaisi yritykselle antaa ja miten sitä pystyisi kehittämään. Vaikka jokainen vuosi lähtee aina nollasta, on helpompi kun toimivasta yrityksestä tietää mihin se pystyy.

”Sä tiedät että se on rullannut tällä lailla, että kun sä otat tämän määrän lainaa ja ostat sen, niin sulla on mahdollisuus se laina tappaa. Jos nollasta lähdet niin siihen nousuvaiheeseen kuluu aina joku aika.”

KASVAVA KONSERNI KESKITTYVÄLLÄ ALALLA

90-luvun alun lama vei alansa suurimpiin Suomessa kuuluneen asiantuntijapalveluita tuottavan yrityksen konkurssiin. Vaikka perusliiketoiminta oli tervettä, kiinteistöomistuksiin ja valuuttaluottoihin liittyvät vaikeudet osoittautuivat ylivoimaisiksi. Nykyinen omistaja Iiro, alkuperäisen perustajan poika, osti yrityksen liiketoiminnan konkurssipesältä vuonna 1992, keskellä pahinta lamaa. Kuudenkymmenen työntekijän työt jatkuivat ja Iiro sai haltuunsa äitinsä perustaman yrityksen, joka oli 80-luvulla jo kertaalleen vaihtanut omistajaa.

Yrityksen kauppahinta kuitattiin puolentoista vuoden tuloksella. Ensimmäisinä vuosina yritys kasvoi vain vähän ja vankisti asemiaan markkinoilla. Kannattavuutta parannettiin ja asiantuntijuutta vahvistettiin mm. kansallisilla luottamustehtävillä alan järjestössä. Hintakilpailuun ei haluttu lähteä.

”Me ei olla syyllistytty koskaan siihen, että me oltais myyty alennuksia, tai kilpailtu hinnalla. Siinä ollaan hävitty monta asiakasta, ja edelleen hävitään. Olen sanonut, että jos me joudutaan sille alueelle, niin ollaan omalla tavallaan loppusuoralla, koska jos meidän tuote ei ole niin hyvä, että siitä asiakas ei ole valmis maksamaan, niin kyllä me sitten ollaan lopun edessä.”

Pari pienempää, yrityksen toimintaa tukevaa yrityskauppaa tehtiin jo alkuvuosina, mutta strateginen päätös kasvu-uralle lähdöstä tehtiin 1999. Iiron mielestä kasvu yritysostojen kautta oli toiminnan luonteen takia ainoa varteenotettava vaihtoehto: orgaaninen kasvu olisi ollut hidasta ja kankeaa. Syntyi Suomen oloissa poikkeuksellinen tarina kasvusta yrityskauppoja hyödyntämällä.

Iiron johdolla on nyt tehty kymmeniä yrityskauppoja. Suurin osa ostetuista yrityksistä oli pieniä 1-2 henkilön yrityksiä. Kolmisenkymmentä on Iiron arvion mukaan ollut suurempia, suurimpana 70 henkilöä työllistävää toimisto, joka ostettiin jo yli kymmenen vuotta sitten. Kaupan aikoihin ostajayritys itse työllisti noin sata työntekijää, joten työntekijämäärä lähes tuplaantui yhdessä kaupassa.

Kasvu yrityskauppojen avulla on vakiinnuttanut asemansa yrityksen strategiassa. Nyt, 18 vuotta ensimmäisen yrityskaupan jälkeen, yrityskonsernin yhteenlaskettu liikevaihto on kasvanut miljoonasta eurosta neljäänkymmeneen miljoonaan. Kasvutahti on ollut huikea: liikevaihto on nelikymmenkertainen ja työntekijämäärä yli kymmenkertainen. Tällä hetkellä yrityskonserni työllistää noin kuusisataa henkilöä.

Koska asiantuntijayrityksen ostokohteet ovat nekin asiantuntijayrityksiä, oston kriteerit määräytyvät yksilöllisin perustein. Ostettavan yrityksen liiketoiminnan

tulee täydentää ostajan liiketoimintaa maantieteellisesti, ja sen pitää tuoda tullessaan uutta liiketoimintaa ja erinomaisia työntekijöitä. Vaikka taustatyöt tehdään huolella ja ostokohteita mietitään tarkasti, tulee vastaan tilanteita, joissa ostettu yritys vaatii huomattavia toimenpiteitä, että se saadaan kannattamaan. Yrityksiä on myös jätetty ostamatta, jos riittävää lisäarvoa ei ole odotettavissa.

Vaikka yritystä ja sen omistajia voidaan luonnehtia yrittäjäkaupan kovimman luokan asiantuntijoiksi, yritykseen on myös hankittu ulkopuolista asiantuntijaosastamista ja mm. johtoryhmää on vahvistettu. Iiro haluaa korostaa, että yritys ei olisi kasvanut näin suureksi, ellei hän olisi osannut jakaa vastuullisiakin työtehtäviä.

”Perusjohtaminen on perustunut siihen, että mä olen löytänyt sopivia kumppaneita. Missään tapauksessa tämä ei ole yhden miehen show, vaan ollaan saatu erilaista osaamista sidottua tähän. Meillä on parhaimmillaan ollut kahdeksassa yrityksessä vähemmistöosakkaana se myyjä, jolta me ostettiin liiketoiminta. Se on kuulunut meidän strategiaan.”

Ala keskittyy suurien toimijoiden käsiin. Olemalla itse aktiivinen muutoksessa, ostamalla yrityksiä ja niiden markkinoita, pysytään mukana kovenevassa kilpailussa.

Yrityksessä tehtiin viisi vuotta sitten perheen sisäinen sukupolvenvaihdos, jolloin esikoinen nimitettiin toimitusjohtajaksi. Tämän viiden vuoden aikana yritys on kasvanut lähes puolella lähtötilanteeseen verrattuna. Sukupolvenvaihdoksen yhteydessä päätettiin lähteä yhdenmukaistamaan yrityksen strategiaa ja painopiste on viimeisen parin vuoden aikana ollut enemmän rakenteen kehittämisessä kuin kasvussa.

Hyvin menestyvä liiketoiminta kiinnostaa myös ostajia. Pääomasijoittajat lähestyvät Iiroa vuosittain. Näköpiirissä ei ole, että liiketoiminnasta luovuttaisiin, mutta ostajaehdokkaista tavataan säännöllisesti, oppimismielessä ja avoimin mielin.

Yrityksen tulevaisuus näyttää turvatulta ja vakaalta. Uusi sukupolvi on ottanut vastuun operatiivisesta toiminnasta, mikä on jättänyt Iirolle enemmän aikaa strategiseen suunnitteluun. Iiro on myös palannut alan kansallisiin vastuutehtäviin ja pyrkii niiden kautta kehittämään alaa kokonaisuutena. Erityisesti uudet teknologiat tuovat mukanaan muutoksia. Alan järjestyksessä toimimisesta hyöttyä välillisesti myös Iiron oma yritys, kun uusin tieto on yrityksellä käytössä.





ERILAISIA KASVUTAPOJA YHDISTELLEN ETEENPÄIN

Vuonna 1998 Jaakko perusti konttorikoneyrityksen, joka reilu kymmenen vuotta sitten fuusioitui tietotekniikka-alan yrityksen kanssa. Fuusiossa syntynyt viiden hengen yritys siirtyi samalla nykyisiin toimitiloihinsa. Uudessa paikassa talon toisessa päässä toimi saman alan huoltoyritys, ja pian alettiinkin pohtia yhdistymistä sen kanssa. Keskusteluja käytiin vaihtelevalla innolla, mutta viiden vuoden kypsyttelyn jälkeen löytiin lopulta kättä päälle kaupan merkiksi. Itse yhdistyminen olikin sitten helppoa: avattiin vain väliovi. Ostetun yrityksen yrittäjä ja yksi työntekijä siirtyivät molemmat ostajan palvelukseen.

Kaupassa ostettiin ennen kaikkea strategisesti tärkeän tuotemerkin edustus ja huolto sekä osakkuus maanlaajuiseen huoltoketjuun. Liikevaihto ei kaupan myötä merkittävästi kasvanut, mutta yritykset yhdistämällä saatiin kaksi hyvää työntekijää ja selviä synergiaetuja mm. palveluihin, laskutukseen ja henkilöstöhallintoon.

Nelisen vuotta myöhemmin Jaakko kuuli verkostonsa kautta, että kilpaileva yrittäjä samalta alalta oli lähestymässä eläkeikää. Jaakko ja yrittäjäkumppanit pohivat asiaa ja totesivat että tarjolla oli mahdollisuus kasvusysäykseen.

”Tää sopi meidän ajatuksiin ja kokonaiskuvioon. Ostettavasta yrityksestä oltiin kuultu asiakkailta hyvää ja sellaistaahan on mukava lähteä ostamaan ja kehittämään eteenpäin.”

Myyjään otettiin yhteyttä ja varsin pian huomattiin, että yrityskauppa oli molemmille sopiva ratkaisu. Kahden neuvottelukerran jälkeen hinnasta päästiin yksimielisyyteen ja kauppa syntyi. Myyjä oli käyttänyt arvonmäärittämisessä asiantuntijoiden apua. Kauppa toteutettiin liiketoimintakauppana ja toiminta siirrettiin saman tien Jaakon ja hänen kumppaniensa isompiin tiloihin. Myydyn yrityksen omistajapariskunta jäi eläkkeelle ja yrityksen ulkopuolinen työntekijä siirtyi ostajayrityksen palvelukseen. Kaupassa ostettiin kilpailija pois markkinoilta. Samalla saatiin kasvua omaan liiketoimintaan tuotemerkkiedustuksen ja osaavan työntekijän myötä.

”Tässä oli juuri tämän kaupan vuosipäivä ja vanhat omistajat toi baagelssia ja kahviteltiin. Voi sanoa että kaikilla oli hyvä mieli kaupan suhteen. Rahasta voidaan jutella paljonkin, mutta heille oli tärkeintä että toiminta jatkuu, asiakkaat ei jää pulaan, työntekijä saa hyvän työpaikan. Ne muut arvot oli etusijalla. Tää oli sellainen kauppa jossa molemmat osapuolet on ollut tyytyväisiä.”

Reilua vuotta myöhemmin – tämän oppaan ollessa vielä työn alla – Jaakolle ja kumppaneille tarjoutui strategiaan sopiva tilaisuus laajentua maantieteellisesti uudelle alueelle. Suuri kilpailija fuusioitui vielä suurempaan yritykseen, ja kilpailijan palveluksessa ollut viiden hengen ammattilaistiimi ilmaisi kiinnostuksensa siirtyä uudelle työnantajalle. Nyt ei siis ostettu liiketoimintaa vaan tehtiin tiimirekrytointi. Uutta toimintaa varten hankittiin toimitilat ja parhaillaan pyritään kotiuttamaan uusien työntekijöiden henkilökohtaisilla kontakteillaan hankkimia asiakassuhteita ja sopimuksia. Kasvutavan riskinä on riittävän kassavirran saaminen riittävän nopeasti, kun uudella alueella ei suoraan ostettu liiketoimintaa.

Kaikkiaan yritys työllistää nyt 20 henkilöä. Viimeisen kymmenen vuoden aikana on tehty fuusio ja kaksi liiketoimintakauppaa, sekä käynnistetty toiminta naapurimaakunnassa tiimirekrytoinnin avulla. Samalla on jatkettu myös orgaanista kasvua toimintaa itse laajentamalla. Yrittäjät ovat myös investoineet paitsi omaan kiinteistöön myös uuteen tekniikkaan, jolla varmennetaan yrityksen asemaa luotettavana paikallisena palveluntarjoajana.

Tällä hetkellä Jaakolla ja kumppaneilla ei ole suunnitella uusia yrityskauppoja. Nyt keskitytään naapurimaakunnan uusien liiketoimintojen kannattavuuteen. Mitään vaihtoehtoa ei kuitenkaan suljeta pois. Eteen tulevat mahdollisuudet hyödynnetään ketterällä päätöksenteolla. Suuri liikevaihto ei kuitenkaan ole itse tarkoitus: tärkeämpää on kannattavuus.



TUTUN YRITTÄJÄN TARJOUS

Kaijan ja Lassin kahden hengen yritys oli tavoitellut kasvua jo jonkin aikaa, mutta yrityskauppoja ei oltu osattu edes ajatella keinoksi.

”Me ei ehkä tältä kantilta oltu osattu sitä, me oltiin vaan tätä omaa yritystä ja työntekijöitä eri puolille haettu. Mutta me ei oltu tältä kantilta, että me voitaisi ostaa joku meidän tyylinen yritys -”

Yllättäen yrittäjäkaksikkoon otti yhteyttä saman alan yrittäjä naapurimaakunnasta. Hän oli jäämässä itse eläkkeelle ja halusi omalta osaltaan turvata työntekijälleen töiden jatkumisen. Myyjä oli Kaijalle ja Lassille ennestään tuttu mm. yhteisen maahantuojaan kautta.

Kaijan ja Lassin näkökulmasta keskeisiä elementtejä olivat työntekijä, asiakassuhteet ja pieni varasto. Myös yrityksen tiloihin käytiin tutustumassa. Työntekijä kutsuttiin tutustumaan ostajayritykseen paikan päälle, sillä haluttiin tietää hänen näkemyksensä suunnitellusta omistajanvaihdoksesta. Tapaamisessa käytiin luottamuksellinen keskustelu puolin ja toisin tärkeistä asioista.

”Ensimmäisenä me haluttiin kuulla, mitä se työntekijä ajattelee, jos me tullaan omistajiksi. Että jääkö se meille, ollaanko me niitä henkilöitä, kun sekin tunsi meidät. Mutta se heti näytti vihreää valoa, niin se oli sen jälkeen helppoa.”

Neuvottelut etenivät ripeästi. Ensimmäisestä yhteydenotosta kauppakirjan allekirjoittamiseen kesti vain pari viikkoa. Ostopäätös olikin oikeastaan tehty pian yhteydenoton jälkeen: kasvua oli tavoiteltu jo pitkään. Kaupan riskit nähtiin kohtuullisiksi ja ne oltiin valmiita ottamaan. Kauppakirjan luonnoksen kanssa käytiin tapaamassa maakunnallista omistajanvaihdosasian tuntijaa. Käynti vahvisti Kaijan ja Lassin näkemystä yritystön toteuttamiskelpoisuudesta ja pyydetyn hinnan realistisuudesta.

Kauppa toteutettiin liiketoimintakauppana, johon sisältyi myös ostokohteen nimi. Kaupan jälkeen käytiin myyjän kanssa tutustumassa muutamiin avainasiak-

kaisiin. Tutustumiskierros oli myös yksi kaupan ehdoista. Ostetun yrityksen toimitiloista, jotka myyjä henkilökohtaisesti omisti, tehtiin vuoden määräaikainen vuokrasopimus. Vuoden jälkeen vaihdettiin uusiin toimitiloihin ja otettiin ostajayrityksen nimi käyttöön. Kaija ja Lassi ovat kauppaan tyytyväisiä. Työntekijä on innostunut uudestaan työstään ja uutta on opittu puolin ja toisin. Mielenkiintoista on ollut havaita, miten erilaisia eri maakuntien markkinat ovat, ja että ne myös edellyttävät erilaisia toimintatapoja.

Orgaaninen kasvu on edelleen tavoitteena. Kaija ja Lassi ovat kehittäneet oman mallisarjan, jota löytyy asiakkaille nopeasti suoraan varastosta. Osaavia työntekijöitä etsitään jatkuvasti. Onnistuneen kokemuksen jälkeen yrityskauppa työkaluna on kuitenkin vakiinnuttanut paikkansa yrittäjien strategisessa ajattelussa. Ajattelutapa ylipäänsä on muuttunut. Nyt etsitään potentiaalisia ostokohteita uusilta markkina-alueilta, tai ollaan valmiita myymään nykyistä liiketoimintaa, jos sopiva ehdotus tulee. Myös muilla aloilla toimivat yritykset kiinnostavat, jos niissä vain on liiketoiminta terveellä pohjalla ja motivoitunut henkilökunta. Yhteen oman alansa yritykseen Kaija ja Lassi ovat jo olleet yhteydessä.

”Ja nyt sen jälkeen me ollaan soitettu yhteen kilpailijaan, että olisiko se myymässä, mutta se ei halua vielä myydä. Että tuli rohkeutta sen jälkeen.”

YRITYSKAUPASSA OSTETTIIN MYÖS Y-TUNNUS

Martti ja Niina, pitkään rahoitus- ja vakuutuslalla työskennellyt aviopari, toteuttivat ajatuksensa yrittäjyydestä kymmenen vuotta sitten. Martti kartoitti aktiivisesti myytävänä olevia yrityksiä. Joitain neuvottelujakin käytiin, mutta ne eivät johtaneet kauppoihin. Ostettava yritys löytyi lopulta Niinan kontaktien kautta. Myyjä mainitsi sijoitusasioista keskusteltaessa, että perheestä ei ollut löytynyt yritykselle jatkajaa ja myyntiä pitäisi alkaa suunnitella. Ostokohde ei siis ollut yleisessä myynnissä, mutta myyjä kertoi aikeistaan oikeassa seurassa.

Myyjä teetti omalla tilitoimistollaan arvonmäärityksen, samoin tekivät Niina ja Martti. He saivat käyttöönsä ELY-keskuksen Viestivaihtopalvelun asiantuntijan kohtuuhinnalla. Ulkopuolisen asiantuntijoiden käytöllä oli kaupassa Niinan ja Martin mielestä tärkeä rooli. Hinnasta päästiin yksimielisyyteen, ja kauppa toteutettiin osakekauppana. Koska kyseessä oli osakekauppa, kauppakirjaan kirjattiin ostajien turvaksi ehtoja yllättävien ja kaupantekovaiheessa tietämättömien mahdollisten vastuiden varalta. Ongelmia ei kuitenkaan jälkikäteen ilmennyt. Ylipäättään osakekauppa osoitautui oikeaksi ratkaisuksi.

”Kun tehtiin osakekauppana, niin Y-tunnus säilyi eikä tarvinnut neuvotella uusia sopimuksia asiakkaiden kanssa. Jälkikäteen se olisi voinut olla kohtalokasta, jos Y-tunnus olis vaihtunut.”

Ostohetkellä yritys työllisti seitsemän henkilöä, jotka siirtyivät kaupassa vanhoina työntekijöinä. Liikevaihto oli noin 2,7 miljoonaa euroa. Heti yrityskaupan jälkeen uudet omistajat toteuttivat suurehkon laite- ja kiinteistöinvestoinnin. Investoinnin jälkeen tuli maailmanlaajuinen talousromahdus, joka aiheutti haasteita. Jälkikäteen Martti ja Niina kuitenkin arvioivat, että investointi auttoi yritystä selviytymään vaikeista alkuaajoista.

”Paljolti tää yrittäminen on tällaista intuitiohommaa, mutta myös markkinat riepottaa omalla laillan eikä kaikille asioille vaan voi mitään. Mutta onneksi tehtiin se investointi, se meitä kantoi sitten sen huonon ajan yli.”

Vuonna 2010 kilpaileva yrittäjä naapurikunnassa oli lähestymässä eläkeikää. Martti ja Niina pyysivät yrittäjäjärjestön kautta tuttua omistajanvaihdosasiantuntijaa toimimaan tiedustelijana yrittäjän suuntaan. Aloitteellisuus palkittiin ja myyjä näytti neuvotteluille vihreää valoa. Kaupantekohetkellä ostajayrityksen liikevaihto oli noin 3 miljoonaa ja ostokohteen noin miljoonan euron luokkaa. Molemmat osapuolet käyttivät omaa tilitoimistoaan arvonmäärityksessä. Arviot osuivatkin lähelle toisiaan ja toteutunutta kauppahintaa. Kolmas, kokonaan ulkopuolisen asiantuntijan tekemä hinta-arvio poikkesi merkittävästi kahdesta muusta.

”Tässäkin oli meidän puolelta tilitoimiston arvio, ja myyjän puolelta heidän kirjanpitäjän tekemä arvio. Ne oli suht lähellä toisiaan. Sitten oli ulkopuolisen asiantuntijan tekemä, ja se oli aivan metässä. Siinä hinnalla ei olisi koskaan löytynyt ostajaa. Mutta myyjä sen tiedosti onneksi itsekin täysin.”

Martti ja Niina olivat pohtineet isompia toimitiloja maakuntakeskuksesta, ja noin kaksi vuotta yrityskaupan tulikin tilaisuus siirtyä uusiin toimitiloihin. Ostetusta yrityksestä ei sopimuksen mukaan pitänyt tulla yhtään työntekijää, mutta lopulta päädyttiin siihen, että yksi juuri eläköitynyt työntekijä palasi siirtymäajaksi töihin. Tämä auttoi liiketoimintojen siirtämisessä ostajan uusiin tiloihin. Työntekijästä oli apua myös asiakassuhteiden haltuunotossa.

Kaupan keskeisiä elementtejä olivat Martin ja Niinan kannalta asiakassuhteet ja markkinaosuuden kasvattaminen. Kauppa oli huomattavasti helpompi toteuttaa kuin ensimmäinen kauppa yrittäjäksi ryhtyttyessä. Ostajilla oli nyt enemmän kokemusta sekä alasta että yrityskaupoista, ostettava yritys oli pienempi, ja kauppa toteutettiin liiketoimintakauppana. Sekin auttoi, että ostajat ja myyjä olivat jo lähtötilanteessa lähempänä toisiaan arvonmäärityksessä.

”Yrityskaupoissa pitää korostaa, että siellä ei yksin kannata huseerata, vaan kannattaa aina käyttää asiantuntijoita. Siellä on niin monta sudenkuoppaa, että se on erittäin halpaa käyttää sitä asiantuntijaa, kuin että tekee virheitä.”

Vaikka toimiala on taantunut ja erityisesti alan suuret toimijat ovat kärsineet, Martin ja Niinan yritys on kymmenessä vuodessa kasvanut 2,7 miljoonan liikevaihdosta viiteen miljoonaan. Jatkossakin on halua kasvaa sekä yrityskauppoja hyödyntämällä että orgaanisesti. Yrittäjien ajatuksena on alusta saakka ollut kasvattaa yritystään ja lisätä sen arvoa. Mielessä on ollut myös yrityksen myyminen aikanaan.

”Mitään ruusuisia kuvitelmia ei ole ollut tästä yrittämisestä. Mutta usko siihen että omalla työllä pystyy maksamaan sen yrityksen ja jos joskus pääsee myymään niin sitten on ehkä se tilipäivä.”



ASIAANTUNTIJOIDEN VINKIT

2



YRITYSKAUPPOJA HYÖDYNTÄVÄ STRATEGIA

Juha Tall, KTT

Asiantuntija

Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Vuoden 2015 Omistajanvaihdosasiantuntija

Erkki Petäjä, DI

Yrittäjä, liiketoiminnan kehittäjä

Solutum Oy Yrityskauppapalvelut

Menestyvä yritystoiminta perustuu liiketoimintaympäristön mahdollisuuksien hyödyntämiseen yrityksen vahvuuksien avulla. Muutoksessa jatkuva kehittyminen ja uudistuminen ovat välttämättömiä kilpailukyvyä parantamiseksi. Yrittäjä voi seurata liiketoimintaympäristön kehittymistä ja avautuvia mahdollisuuksia pohtimalla, olisiko mahdollista löytää mielenkiintoista ja yrityksen strategiaan sopivaa liiketoimintaa, ja ostaa se osaksi yrityksen nykyistä liiketoimintaa. Toisaalta yrittäjällä voi olla tilanne, että yrityksen resursseja on sitoutunut sellaiseen tekemiseen, joka ei olennaisesti liity yrityksen ydinliiketoimintaan tai tavoitteiden saavuttamiseen. Myymällä osa liiketoimintoja voidaan niihin sitoutuneita resursseja vapauttaa ydinliiketoiminnan kehittämiseen. Yrityskauppoja hyödyntävä ajattelutapa auttaa yrittäjää kiinnittämään huomioita sellaisiin liiketoimintaympäristön mahdollisuuksiin, joita pelkästään oman yrityksen sisäiseen kehittämiseen keskittynyt yrittäjä ei huomaa.

Ostajien kokemusten mukaan yrityskaupat onnistuvat hyvin. Yrityskauppa on todettu hyväksi keinoksi kasvattaa ja kehittää toimivaa yritystä sekä myös hyväksi vaihtoehdoksi uuden yrityksen perustamiselle. Yrityksen kasvun strategiat voidaan pelkistää kahteen perusvaihtoehtoon eli yrityskauppoja hyödyntävään ja orgaaniseen kasvuun. Yrityskauppa on kuitenkin monille kasvu- ja kehityshakuisillekin yrityksille vieras. Koetaan, ettei ole siihen tarvittavaa osaamista eikä sitä aina harkita orgaanisen kasvun vaihtoehtona. Yrityskauppamahdollisuudet olisi hyvä

“YRITYSKAUPPA ON TODETTU HYVÄKSI KEINOKSI KASVATTA JA KEHITTÄÄ TOIMIVAA YRITYSTÄ SEKÄ MYÖS HYVÄKSI VAIHTOEHDOKSI UUDEN YRITYKSEN PERUSTAMISELLE.”

kartoittaa jokaisessa yrityksessä. Ostaminen on investointi, jossa tuottoja saadaan hankituilla resursseilla, markkina-asemalla, osaamisella, asiakkuuksilla ja synergioilla.

Yrityskauppaprosessin etenemisessä voidaan nähdä muutamia useimmiten toteutuvia askelmerkkejä. Ennen yrityskauppaa tarvitaan potentiaalinen ostaja ja myyjä ja heidän kohtaaminen. Tämän ensimmäisen tapaamisen, jossa yrityskauppa on noussut yhteiseksi mielenkiinnon kohteeksi, jälkeen alkavat yrityskauppaneuvottelut. Näiden etenemisessä on syytä varautua tapauskohtaisuuteen vaiheiden, tarvittavan ajan ja keskeisten haasteiden suhteen. Yrityskaupan syntyäksi tarvitaan kaupan kohteesta ja ehdoista ostajan ja myyjän välille yhteinen näkemys, joka sitten saatetaan kauppakirjan muotoon. Omistajanvaihdoksen jälkeen ostajalla alkaa kaupan kohteen haltuunotto ja kokonaisuudessaan ostajayrityksen kehittäminen.

Yrityksen ostamisessa on neljä keskeistä peruskysymystä. **Ensinnäkin, miksi ostaisin?** Jokaisen yrityksen oston pohjalta tulee löytyä potentiaalisen ostajayrityksen tilanne ja tavoitteet. Yritysoston on tuettava ostajayrityksen toimintaa ja tavoitteiden saavuttamista. **Toiseksi, mitä ostaisin?** Yritysoston toteuttamiseksi tarvitaan ostokohde. Ostokohde voi olla julkisesti myynnissä olevaa liiketoimintaa. Käytännössä on kuitenkin havaittu, että ostajan kannattaa kysäistä mielenkiintoa yrityskauppaan myös sellaisissa tapauksissa, joissa yritys tai liiketoiminta ei ole julkisesti



myynnissä. Yrityskaupan ehdottaminen johtaa useissa tapauksissa ainakin neuvottelujen käynnistämiseen. **Kolmanneksi, miten ostaisin?** Yrityskaupan kohteeseen on hyvä tutustua neuvottelujen aikana, jotta voidaan varmistaa kohteen vastaavaan ostajayrityksen tarpeita ja kartoittaa ostokohteeseen mahdollisesti liittyvät riskit. Kaupan ehdot, kauppahinta ja rahoitus vaativat myös oman huomionsa ja omat ratkaisunsa. **Neljänneksi, miten menestyn yrityskaupan jälkeen?** Yrityskaupan jälkeen päähuomion tulee olla uuden kokonaisuuden kehittämisessä. Yrityskaupan onnistumisen ratkaisee ostajan menestys ja onnistuminen liiketoiminnassa kauppaa seuraavien muutamien vuosien aikana.

YRITYSKAUPAT TUOVAT KASVUUN VARMUUTTA JA NOPEUTTA.

Yrityksoston toteuttamisen keskeisiä edellytyksiä ovat yrityskauppoja hyödyntävä strategia, ostokohde, rahoituksen järjestyminen ja riittävällä asiantuntemuksella varustettu ostotiimi. On erittäin harvinaista, että ostaja ja myyjä toteuttavat yrityskaupan vain keskenään. Yleensä mukana on yksi tai useampia asiantuntijoita. Usein käytettyjä asiantuntijoita ovat tilintarkastaja, lakimies, toimialan asiantuntija, yritysvälittäjä ja omistajanvaihdosasiantuntija.

Yrityksen oman toiminnan kehittämiseen ja laajentamiseen pohjautuvan orgaanisen kasvun haasteina voivat olla uudistumisen rajoittuminen vanhaan liiketoimintaan, henkilöresurssien sitoutuminen ja hidas toteutuminen. Yrityskaupat tuovat kasvuun varmuutta ja nopeutta. Tilaisuus yrityskaupan toteuttamiseen voi tarjoutua yllättäen. Tilaisuuteen tarttumista helpottavat etukäteen valmiiksi mietityt ostokriteerit eli tuntomerkit liiketoiminnalle, jonka ostamisesta voisi olla kiinnostunut.

Nykyisten yrittäjien kannattaa huomioida liiketoiminnan myynti yhtenä tulevaisuuden vaihtoehtona, kun yrityksen liiketoimintaa kehitetään. Ostajan kannalta on kiinnostavaa, että kaupan kohteena olevan liiketoiminnan prosessit toimivat, vaikka yrityksen johto vaihtuisikin. Myyntipäätöksen toteuttaminen yleensä aina saa vauhtia, kun toimenpiteestä tehdään toimeksianto yritysvälittäjän tai omistajanvaihdosasiantuntijan kanssa. Toinen yrityskauppaa edistävä tekijä on liiketoiminnan arvon realistinen arviointi myös ostajan näkökulmasta. Ostajaa on hyvä etsiä monikanavaisesti. Ajatus yrityksen myymisestä on syytä sanoa ääneen. Yrityskauppaneuvotteluissa luottamuksen rakentuminen ennustaa omalta osaltaan hyvää kaupan toteutumisen kannalta. Yksi myyjällä tärkeä yksityiskohta neuvotteluissa on omasta yrityskaupan jälkeisestä roolista sopiminen.

Yrityksen osto tai myynti on aina iso strategien mahdollisuus ja ratkaisu, joten yrityskauppojen hyödyntäminen olisi hyvä olla jokaisen yrityksen strategiassa huomioituna. Vaikka tavoitteena ei olisi suoraan kasvua yritysostoilla, on hyvä varautua myös tilanteeseen, jossa jotakin yritystä tarjotaan ostettavaksi. Jos kriteerit ostolle ovat mielessä, voi jo ensimmäisessä puhelussa arvioida kanttaako tarjottua kohdetta ryhtyä selvittämään tarkemmin. Lisäksi on syytä muistaa, että aina ei tarvitse ostaa tai myydä yrityksen kaikkea liiketoimintaa, vaan kaupan kohteena voi olla myös osa yrityksen liiketoiminnoista. Kun yrityksen strategiaa seuraavan kerran päivitetään, kannattaa yrityskauppojen hyödyntämien ottaa agendalle ja käyttää kokenutta liiketoiminnan kehittäjää sparraajana.

OMISTAJANVAIHDOKSEN TÄRKEÄT TUNNE- JA TAHTOTEKIJÄT

Jari Hautamäki

Kasvun ja uudistumisen asiantuntija
Hautamäki Training Oy
ET. Psykoterapeutti
Työnohjaaja STORY
Master-TSC®

Piia Tulisalo

Kasvun ja uudistumisen asiantuntija
Bisnespsykologi ja johdon valmentaja
Prover Oy
Certified Business Coach Master (ACC/ICF)

1. VALMISTAUDU HENKISESTI JA IRROTTAUDU PSYKOLOGISESTI

Ihmismielen näkökulmasta katsottuna omistajanvaihdos on vaiheittain etenevä muutosprosessi, jolla ei välttämättä ole selvää aloitus- ja päätöspistettä. Vaihdos käynnistyy yleensä asian herättelyllä, henkisellä valmistautumisella. Joku kysyy, milloin omistajan- tai sukupolvenvaihdos on itsesi kohdalla ajankohtainen tai kuulet yrittäjäkollegan osallistuneen yrityskauppailtaan. Asia jää mieleesi kytämään ja huomaat, että palaat siihen uudestaan ja uudestaan. Voi olla, että toteat asian olevan ei-ajankohtainen, etkä käytä siihen sen enempää aikaa tai sitten huomaat, että haluat tietää enemmän. Aloitat asian valmistelun.

Käytännön tasolla valmisteluvaihe sisältää erilaista tiedonkeruuta. Otat mahdollisesti yhteyttä tilitoimistoosi, paikalliseen yrittäjäjärjestöön tai omistajanvaihdos-asiantuntijaan. Selvität esimerkiksi, mitä voit yli-päättään myydä tai siirtää, mihin hintaan ja mitä asian toteutuminen vaatii asiapapereiden, verotuksen ja rahoituksen osalta. Kaikki tämän tiedonkeruu auttaa sinua selkiyttämään käytännön asioiden lisäksi erityisesti sitä, mitä olet omistajanvaihdoksesta mieltä ja mitä tunteita se sinussa herättää.

“ JOS ET OLE TUNNETASOLLA VALMIS
OMISTAJANVAIHDOKSEEN, JÄÄ
MYYNTEI TAI VAIHDOS KÄYTÄNNÖSSÄ
TEKEMÄTTÄ. ”

Omien mietteiden ja tuntemusten näkyväksi tekeminen on ensisijaisen tärkeää, sillä se auttaa sinua tekemään oleellista päätöstä omistajanvaihdokseen ryhtymisestä. Jos et ole tunnetasolla valmis omistajanvaihdokseen, jää myynti tai vaihdos käytännössä tekemättä. Tunne- tai erityisesti tahtotason vastustus näkyy esimerkiksi niin, ettet suostu näkemään vaihtoehtoja, keskityt enemmän kielteisiin tekijöihin tai löydät aina uuden hyvän perustelun olla allekirjoittamatta lopullista sopimusta. Vaarana on, että asiat pitkittyvät ja mutkistuvat.

Helpotat tilannettasi sillä, että esimerkiksi keskustele asiasta luottohenkilön kanssa ja annat näin itsellesi aikaa totutella muuttuvaan tilanteeseen. Parhaimmillaan toisen esittämät kysymykset tai kommentit autta-



vat hahmottamaan tilannetta eri näkökulmista ja huomioimaan muuta, kuin mitä itse tulee ajatelleeksi. Voit myös kääntyä jonkun vaihdoksen jo toteuttaneen puoleen ja kysyä hänen kokemuksiaan. Saat mahdollisesti myös hyviä neuvoja, joita et aina voi sellaisenaan hyödyntää, mutta ne todennäköisesti realisoivat tilannetta sopivalla tavalla, tekevät sen konkreettisemmaksi.

Asia etenee entisestään, kun hyödynnät mielikuvitustasi ja kuvittelet, millä tavalla omistajanvaihdos arkeasi todellisuudessa muuttaa. Voit miettiä, mikä tosiasiallisesti muuttuu ja mikä pysyy samana. Mitä tarkemmin ja konkreettisemmin osaat tulevan tilanteen mielessäsi rakentaa, sitä helpompi on listata asioita, joita on selvitettävä, mitä on päätettävä ja mihin on hyvä valmistautua. Näin mielesi rakentaa tärkeää siltää tulevaan, joka saa sinut samalla toimimaan jo nykyhetkessä.

Tulevaa ennakoimalla voit valmistautua myös siihen, miltä arvonmääritys ja muiden myytävään yritykseen tai liiketoimintaan liittyvien asioiden käsittely sinussa herättää. Usein on nimittäin niin, että varsinkin ensimmäisellä kerralla omaan yritykseen liittyvien asioiden käsittely tuntuu hyvin henkilökohtaiselta ja ostajan tarkentavat, kriittiset kysymykset jopa loukkaavilta. Valmistautumalla mahdollisimman hyvin niin asiakuihin tunnetasolla, osaat etäännyttää asioita, olet valmiimpi kaupankäyntiin ja pystyt vaikuttamaan siihen, että asiat etenevät haluamaasi suuntaan.

Tärkeä osa omistajanvaihdoksen itse haltuunottoa on se, että kaikki oleellinen on käytännössä sovittu ja mielellään paperille laitettu. Erityisesti sukupolvenvaihdostilanteessa on tärkeää puhua ja sopia niistä ns. itsestään selvistä käytännön asioista, jotka helposti ajattelemme sujuvan omalla painollaan. Mitä tutumpi porukka, sitä tärkeämpi on laittaa asiat paperille ja sopimuksen muotoon. Ei niinkään juridisten asioiden vuoksi vaan siksi, että sovittu eteneminen myös käytännössä toteutuu. Jos taas olet jo tottuneempi yrityskaupan tekijä, usein riittää, että palautat mieleen, mikä onnistumisen toi edellisellä kerralla. Näin tiedät varoa mahdollisia karikoita ja mielesi on valppaampi tekemään oikeita päätöksiä. Olet virittäytynyt oikeaan tunnelmaan.

Itse vaihdoksen jälkeinen eteneminen riippuu siitä, mitä teet vaihdoksen jälkeen. Jos jatkat edelleen yrittäjänä tai myyt esim. vain osan liiketoiminnasta, jatkuu arkesi sitä mukaan. Jos taas omistajanvaihdos johtaa siihen, että myynnin tai siirron myötä luovut myös yrittämisestä, on sinulla edessäsi tärkeä surutyö ja jälleenrakentamisvaihe.



Pysähdy hetkeksi (Jari Hautamäki 2017).

2. KASVA JA UUDISTU MYÖS YRITTÄMISEN JÄLKEEN

Omistajan- tai sukupolvenvaihdos johtaa toisinaan tilanteeseen, jossa yrittäjä luopuu myös yrittämisestä. Tällöin yrittäjä todennäköisesti luopuu itselleen tärkeitä arvoja ja merkityksiä antaneesta elämäntyöstään. Elämäntyöstä luopuminen aktivoi monia asioita ja myös itsellesi tuttu yrittäjän identiteetti saattaa nousta muutoksen myötä pohdinnan alle. Voit miettiä, kuka olet nyt, kun et enää ole yrittäjä. Riippuen siitä, miten vahvasti yrittäminen, yrittäjänä toimiminen on ollut osa sinua, voit kokea hyvinkin erilaisia tunteita.

“ELÄMÄNTYÖSTÄ LUOPUMINEN AKTIVOI MONIA ASIOITA.”

Tunneskaalasi voi vaihdella moneen eri suuntaan ja siihen voi liittyä myös surutyötä. Heti myynnin jälkeen et välttämättä vielä tavoita syvällisimpiä tunteita ja saatat käsitellä muutosta enemmän konkreettisen tasolla. Hiljalleen alat tavoittaa esimerkiksi luopumiseen liittyviä tunteitasi syvällisemmin ja voit kokea niin ikävää kuin suruakin. Välillä jopa koko oma elämä voi tuntua menettäneen merkityksensä.

Eteenpäin mennäksesi on tärkeää, että ensin pysähdyt ajatustesi ja tunteidesi äärelle – annat niiden tulla ja mennä. Sekin auttaa, että puhut asioista läheisille ja

hyville ystäville. Kannattaa hyödyntää myös ulkopuolisen asiantuntijan, valmentajan apua ja tukea. Ulkopuolisen asiantuntijan kanssa läpikäydyt keskustelut luovat hyvän mahdollisuuden oikean suunnan löytämiseen ja henkisen hyvinvoinnin ylläpitämiseen ja edistämiseen.

Muutosten keskellä ollessamme voimme välillä kokea, ettei mistään tule mitään. Muutos voi kuitenkin tullessaan avata myös uusia ovia, kunhan vain maltamme pysähtyä ja katsoa toiveikkaana tulevaisuuteen. Itselle merkittävän toiminnan, tavoitteiden ja unelmien määrittelyssä voit hyödyntää työkaluna ratkaisukesteistä 1-10 janaa. Aluksi tavoitteet ja unelmat on hyvä lausua ääneen. Sen jälkeen voit kysyä itseltäsi, missä kohtaa janalla 1-10 silloin olen? Millaista elämä on silloin, kun olen saavuttanut unelmani? Missä kohtaa janalla olen tällä hetkellä? Ja millaisia tekoja minun pitäisi nyt toteuttaa, jotta pääsen yhden askeleen lähemmäksi kohti unelmaani.

Sinun on hyvä muistaa, että parhaimmillaan omistajanvaihdos voi toimia kasvun ja uudistumisen mahdollistajana myös myyjälle itselleen. Sen myötä voit kirkastaa elämää tulevaisuuden haaveiden ja unelmien näkökulmasta. Voit keskittyä enemmän siihen, miten rakennat elämäsi tosiasiallisesti tästä eteenpäin. Asioiden käsittely antaa mieleen uutta tilaa ja auttaa ottamaan sopivalla tavalla etäisyyttä menneeseen. Voit siirtyä uudelleen rakentamisvaiheeseen, kehittämisen itsellesi jotakin uutta ja merkityksellistä toimintaa yrittämisen sijasta.

3. HUOMIO HENKILÖSTÖÄ OIKEALLA TAVALLA

Omistajanvaihdos on aina yrityksen henkilöstölle suuri muutos. Jokainen työntekijä kohtaa muutoksen omalla persoonallisella tavallaan, eikä muutoksen kohtaaminen ole aina yksinkertaista ja helppoa. On luonnollista, että muutos herättää työntekijän mielessä erilaisia ajatuksia ja tunteita. Ne voivat liittyä muutoksen tuomaan huoleen työpaikan säilymisestä tai esimerkiksi uuden omistajan mukanaan tuomiin uusiin toimintatapoihin. Henkilöstöllä on tarve keskustella muutokseen liittyvistä asioista toistensa kanssa. Epävarmuus tulevasta voi saattaa liikkeelle yritystä vahingoittavia arvailuja ja juoruja, joten niiden välttämiseksi henkilöstö kannattaa huomioida muutosprosessissa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Jo siinä vaiheessa, kun kauppaa valmistellaan.

“OMISTAJANVAIHDOKSEEN LIITTYVÄN MUUTOSPROSESSIN VIESTINTÄ ON SUUNNITELTAVA JA TOTEUTETTAVA HYVIN.”

Totta kai on asioita, joista et voi esimerkiksi myyjänä kertoa tai joista et osaa mitään tulevan ostajan puolesta sanoa. Oleellisinta on se, että kerrot sen, mitä tiedät, mitä on tapahtumassa ja missä aikataulussa. Tuot esille tiedossa olevat faktat muuttuvista asioista ja näin tiedotat siitä, mikä koskettaa yrityksen väen arkea. Voit halutessasi järjestää epävirallisten keskusteluhetkien rinnalla ulkopuolisen asiantuntijan toimesta toteutettuja valmennus- ja työnohjaustilaisuuksia, jossa väki voi jakaa kokemuksiaan muiden samassa tilanteessa olevien kanssa. Läpikäynnit auttavat henkilöstöä etenemään asioissa eteenpäin ja huolehtivat osaltaan siitä, ettei muutoksessa työn perustehtävä katoa erilaisten huolien taakse, heikentäen yrityksen laatua ja tulosta.

Omistajanvaihdokseen liittyvän muutosprosessin viestintä on suunniteltava ja toteutettava hyvin. Onnistut, kun olet riittävän selkeä, ymmärrettävä ja inhimillinen. Näin toimien voit edistää henkilöstön sopeutumista muutokseen ja tuottaa heille kokemuksia samassa veneessä olemisesta, luoda uskoa myönteiseen tulevaisuuteen muutoksesta huolimatta. Hyvin toteutettu viestintä mahdollistaa onnistuneen omistajanvaihdoksen ja luo hyvää perustaa myös vaihdoksen jälkeiselle ajalle.

Työntekijöille kannattaa osoittaa arvostusta ja luottamusta. Jos henkilöstö saa omistajanvaihdoksen myötä arvokkaita henkisen hyvinvoinnin huolehtimiskokemuksia, omistajanvaihdos voi kehittää henkilöstölle uutta asiantuntemusta, innostusta ja mielekkyyttä työn tekemiseen. Samalla yrityksen henkilöstö saa oivan mahdollisuuden myös uudistua.

4. OTA UUSI TILANNE HALTUUSI

Omistajanvaihdoksen onnistumista mittaa lopulta se, millä tavalla ostaja tai jatkaja saa tilanteen haltuunsa vaihdoksen jälkeen. Hyvätkään kaupat eivät auta, jos vaihdos jää johtajuuden siirron osalta puolitiehen. Onnistuaksesi sinun on hyvä kiinnittää riittävästi huomiota ns. psykologisen omistajuuden vahvistamiseen; siihen, että suhtaudut ostamaasi omaisuuteen alusta pitäen kuin omaasi. Yhtä lailla on tärkeää, että luot tai vahvistat tarvittavaa johtajaidentiteettiä. Ymmärrät, mitä olet ostanut, mikä on tehtäväsi ja vastuusi.

Jos kaupan mukana siirtyi ihmisten työ sopimuksia, tärkein tehtäväsi heti alkuun on tutustua uuteen työyhteisösi. Rakentaa luottamusta ja saada hyvä ote siitä, mitä ihmisten mielessä liikkuu. Miten omistajuuden siirtyminen on heihin vaikuttanut, mitä tunteita ja ajatuksia se on herättänyt? Mitä he odottavat nyt sinulta ja miten voit heitä auttaa?

Johtajuus näkyy siinä, miten vaikuttamme itseemme ja sen kautta muihin. Nyt sinulta odotetaan todellista johtajuutta – sitä, miten saat väen mukaasi rakentamaan tulevaa todeksi. Mikä saa firman väen, asiakkaat, yhteistyökumppanit sitoutumaan sinuun ja antamaan parastaan. Tämä on kestävyyslaji. Muut seuraavat silmä tarkkana, mitä ja miten teet, kuka olet: mikä on sinulle tärkeää ja miten kanssasi tulee toimeen. Voiko sinuun luottaa? Oletko samalla puolella? Saatko asioita aikaiseksi? Vanha viisaus pätee tässäkin. Teot puhuvat enemmän kuin tuhat sanaa. Kun mahdollistat arjen sujuvuuden, olet jo voiton puolella.

“JOHTAJUUS NÄKY Y SIINÄ, MITEN VAIKUTTAMME ITSEEMME JA SEN KAUTTA MUIHIN.”

Lopuksi sinun kannattaa kääntää katseesi liiketoimintasuunnitelmaan ja strategiaan. Nyt kun tiedät tarkemmin, mitä olet ostanut, mitä voit saada sillä aikaan ja kenen kanssa – tiedät, mitä visioon kannattaa kirjoittaa. Parhaan mahdollisimman tavoitetilan kuvaaminen on ehdottoman tärkeää. Näin siksi, että samalla tavalla kuin mieleemme muistaa mennyttä, se myös muistaa tulevaa. Uutena omistajana, haltuunottajana tärkein tehtäväsi on tehdä tuleva todeksi. Onnistut siinä, kun näet asiat mahdollisimman realistisesti, vaalit luottamusta ja uskallat unelmoida suuresti.

ARVONMÄÄRITYS JA RAHOITUSVAIHTOEHDOT YRITYSKAUPASSA

Juha Rantanen

Toimitusjohtaja

Suomen Yrityskaupat Oy

Vuoden 2016 Omistajanvaihdosasiantuntija

Jos yrityksen arvo halutaan määrittää siksi, että yrityksen omistuksesta halutaan tehdä kauppa, on syytä laittaa heti ostajan silmälasit päähän. Yrityskaupassa myydään tulevaisuutta ja on kyse nimenomaan ostajan tulevaisuudesta. Mitä paremmalta ja varmemmalta tulevaisuus näyttää, sitä varmemmin kauppa syntyy korkeimpaan mahdolliseen hintaan. Jos tämä hinta ei vielä riitä myyjälle, yrityskauppaa ei ole mahdollista toteuttaa.

Se, joka tarvitsee yritystä eniten, antaa sille myös suuren arvon. Kauppa syntyy vain, kun ostajan tarve saada juuri tämä yritys omakseen ylittää myyjän tarpeen pitää se itsellään. Esimerkiksi yritys, josta omistaja saa riittävästi palkkaa, mutta ei kykene tekemään voittoa, on usein myyjälle tarpeellisempi ja arvokkaampi kuin ostajalle. Molemmat ovat arvostuksessaan oikeassa, mutta kaupan kriittisin edellytys, yhteinen näkemys kauppahinnasta, jää toteutumatta.

YRITYSKAUPASSA MYYDÄÄN TULEVAISUUTTA JA ON KYSE NIMENOMAAN OSTAJAN TULEVAISUUDESTA.

Hyvä yritys tekee tulosta nyt ja jatkossa. Mitä enemmän, varmemmin, riskittömämmin ja pienemmällä panostuksella, sen parempi eli arvokkaampi yritys on kyseessä. Yrityksen tuottoarvo lasketaan tuloksen (käyttökäteen) perusteella. Tuottoarvolla tarkoitetaan sellaista kauppahintaa, jonka yritys kykenee maksamaan takaisin rahoittajille 3-6 vuodessa. Tuottoarvolaskelma on kuin investointilaskelma, jolla arvioidaan, kannattaako joku uusi kone ostaa vai ei. Tuottojen on jollakin aikavälillä ylitettävä kustannukset.

Suuntaa antavan kuvan oman yrityksen arvosta saa, kun miettii, että kuinka suuren lainan voisi itse maksaa yritystoiminnallaan takaisin esim. neljässä vuodessa. Jos summa tuntuu pieneltä, kannattaa ottaa yhteytyä yrityskaupan ammattilaiseen eli yritysvälittäjään, ja selvittää mitä asialle olisi tehtävissä. Monesti jotakin on.

Toinen käytetty arvonmäärittäminen on substanssiarvo. Substanssiarvo kertoo monesti myyjälle yrityksen minimiarvon. Se on rahamäärä, mitä jää jäljelle, kun yrityksen omaisuus realisoidaan ja velat maksetaan. Terveessä yrityksessä tuottoarvo on huomattavasti suurempi kuin substanssiarvo. Vertauskuvallisesti voidaan sanoa, että tuottoarvo on lehmän arvo lypsävänä ja substanssiarvo on lehmän teurasarvo.

Vaikka yrityksen tuloksentekokyky ja yrityksen varallisuus ovatkin keskeisiä arvonmäärittäksen elementtejä, voidaan lähes jokaisen yrityksen arvoa nostaa koskematta niihin. Tämä tapahtuu lisäämällä yrityksen toimintavarmuutta, hallittavuutta ja varmistamalla sen menestymisen edellytyksiä. Yksinkertaisimmillaan tämä tapahtuu:

- vähentämällä yrityksen riippuvuutta kaikesta mahdollisesta ja erityisesti nykyisen omistajan työskentelystä ja roolista yrityksessä
- varmistamalla sopimuksia tai
- vain siivoamalla yrityksen tilat ja tontit.

Vaikka arvonmäärittäminen on periaatteessa yksinkertaista hommaa, se ei ole sitä edes ammattilaiselle. Vaikka arvo määritetään numeraalisesti, niin yrityksen arvo tai ainakin kauppahinta määräytyy enimmäkseen kaikilla muilla tavoilla kuin matematiikalla. Tällaisia ovat mm. kaupan ehdot.

RAHOITUS

Yrityskaupan suunnittelu ja arvon määrittäminen ilman mitään käsitystä toteutuvasta rahoituksesta johtaa helposti tilanteisiin, joissa kauppa ei toteudu. Rahoituksen ongelma on tyypillisesti vakuusvaje. Yritysten varallisuus on heikosti vakuuksiksi kelpaavaa ja osakkeet eivät kelpaa siihen lainkaan. Ostajilla tulisi olla vapaita vakuuksia, mutta tavallisesti ne on jo käytetty oman talon kivijalkaan.

Yrityskaupan unelmatapaus on sellainen, missä ostaja on varakas, mielellään isompi yritys, joka ostaa yrityksen omalla kassallaan suurempia suunnitelmia varten. Tämän on äärimmäisen harvinaista pienten yritysten yritys-kaupoissa, samoin kuin on se, että pääomasijoittaja tulee mukaan rahoitusta helpottamaan. Syy on usein molemmissa sama. Pienet yritykset ovat harvoin sellaisia, että ne kiinnostaisivat edellä mainittuja.

Myyjälle tulisi olla lähes yhdentekevää, miten kauppa toteutetaan, kunhan hänelle lopulta käteen jäävä rahasumma on riittävä ja varma. Tämän vuoksi rahoitukseksi kannattaa katsoa kaikki toimenpiteet, jotka toteuttavat tätä päämäärää. Nykyään on pääsääntö, että myyjän on annettava osalle kauppahinnasta maksuaikaa. Kun kaupan riskiä näin jaetaan, niin maksimaalinen kauppahinta ja rahoitus sille tulevat huomattavasti todennäköisemmiksi. Helpoimmillaan pienyrityskauppa muodostuu seuraavista rahoituselementeistä: pankkilaina, Finnveran laina ja/ tai takaus, ostajan oma sijoitus ja/ tai takaus. Näin helppoa se on harvoin, ja siksi tarvitaan joukko muita ratkaisuja. Tällaisia ovat mm.

- osittain toteutettu kauppa (ostetaan vain osa yhtiöstä tai liiketoiminnasta, myyjä pitää loput tai myy muualle)
- vaiheittainen kauppa (kauppa toteutetaan pätikkäin sovitun aikataulun mukaisesti)
- earn out (kauppahintaa maksetaan jälkikäteen esim. toteutuneen tuloksen mukaan)
- varaston jättäminen myyntitilille (ostaja maksaa varastosta sitä mukaa kun myy sitä)
- omien osakkeiden osto (joko ennen myyntiä jatkajalle tai vaiheittain tehdyssä kaupassa sitten, kun yhtiön tase sen sallii)
- myyjän eläkejärjestelyt (myyty yritys jatkaa myyjän vapaaehtoisten eläkkeiden maksua)
- myyjä palkattuna konsulttina (hyvin palkattu konsulttityö laskee maksettava kauppahintaa)
- yritysjärjestelyt (jakautumiset)
- taseen kevennytykset (esim. ylimääräiset osingonjaot ennen kauppaa)
- osakevaihdot (maksuvälineenä käytetään ostajayhtiön osakkeita)
- myyjän antamat takaukset (yhtiöön jääville lainoille tai ostajan hakemille uusille lainoille)
- velkojen siirrot (vanha siirtyvä velka vähentää tarvetta hakea uutta)
- kohteen vuokraus (vuokratulot kompensoivat osittain kauppahintaa)
- lunastus vuokrauksen jälkeen (esim. kiinteistö ostetaan, kun muut lainat on maksettu pois, maksetut vuokrat voidaan hyvittää kokonaan tai osittain)
- rahoitusyhtiön kone- ja laiterahoitukset
- yhteiskunnan tuet
- myyjän rahoitus (myyjä antaa maksuaikaa)
- sweat money/ equity (ostaja hankkii osakkeita työpanoksellaan)

Rahoitusvaihtoehtojen määrä on aikamoinen, kun kaikkia näitä sovelletaan yhdessä ja erikseen ja eri intensiteetillä. Ei siis pidä missään tapauksessa antaa periksi, jos ensimmäinen rahoitushakemus hylätään. Käynti yrityskaupan ammattilaisen luona auttaa tässäkin tilanteessa.



SUKUPOLVENVAIHDOS EI KAADU VEROSEURAAMUKSIIN

Arja Lehto

Vero- ja liikejuridiikan asiantuntija
KPMG Oy Ab

Sukupolvenvaihdos ja siihen myönnettävät huojennukset verotuksessa ovat yksi niitä harvoja verotuksen osa-alueita, joissa voi sanoa, että verotus yllättää positiivisesti. Vaikka sukupolvenvaihdossuunnittelun lähtökohtana tuntuu joskus olevan ajatus siitä, että sukupolvenvaihdos täytyy saada toteutettua niin, että lahjaveroja ei makseta lainkaan – mikä sekin on tietyin edellytyksin mahdollista – verokustannus ei yleensä muodostu sukupolvenvaihdoksen esteeksi todellisuudessa. Verolainsäädäntöön on jo pitkään sisältyneet ns. sukupolvenvaihdoshuojennukset, joilla sekä luopujan että jatkajan verotaakkaa kevennetään.

Sukupolvenvaihdoshuojennusten tarkoituksena on helpottaa yritystoiminnan siirtymistä jatkajalle ilman, että verokustannus nousee tasolle, joka käytännössä voisi estää yritystoiminnan jatkumisen. Toisaalta huojennuksiin liittyy karenssiaikoja, mikä tarkoittaa, että saadut verohuojennukset laitetaan jälkikäteen maksuun, mikäli yritystoiminnasta tai huojennukseen oikeuttavasta omaisuudesta luovutaan ennen karenssiajan umpeutumista. Huojennusten saaminen ei ole sidottu tiettyyn yritysmuotoon vaan niitä voidaan soveltaa niin osakeyhtiöihin, henkilöyhtiöihin (avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö) kuin toiminimiinkin tai muihin yksityisiin elinkeinonharjoittajiin, mutta huojennuksen laskentakaava voi hieman vaihdella yritysmuotokohtaisesti.

Erilaiset huojennukset ja niiden hyödyntäminen sukupolvenvaihdoksen toteuttamisessa eri yritysmuodoissa on syytä suunnitella huolellisesti. Toisaalta sitoutuminen yritystoiminnan jatkamiseen em. karenssiaikojen asettamien vaatimusten takia on otettava huomioon, ja tarvittaessa on mietittävä myös verokustannukset siinä tilanteessa, että jatkaja päättääkin myöhemmin luopua hankkimastaan toiminnasta. Kokonaisvaltaisella suunnittelulla verotehokkaat ratkaisut löytyvät varmasti tilanteeseen kuin tilanteeseen.

LUOPUJAN VEROHUOJENNUKSET

Luopujan verokustannus sukupolvenvaihdostilanteissa muodostuu käytännössä luovutetun omaisuuden myyntivoitosta maksettavasta luovutusvoittoverosta. Kauppahinta puolestaan muodostuu siitä vastikkeesta, jonka jatkaja maksaa esim. rahana tai ottamalla vastattavakseen toimintaan liittyviä velkoja. Myyntivoitto on kauppahinnan ja poistamattoman hankintamenon tai omistusaikaan sidotun hankintameno-olettaman erotus. Jos luovutettu omaisuus on omistettu yli 10 vuotta, hankintameno-olettama on 40 prosenttia myyntihin-nasta. Jos omistusaika on alle 10 vuotta, hankintameno-olettama on 20 prosenttia.

KOKONAISSVALTAISELLA SUUNNITTE-
LULLA VEROTEHOKKAAT RATKAISUT
LÖYTYVÄT VARMASTI TILANTEeseen
KUIN TILANTEeseen.

Edellä kuvatulla tavalla laskettava myyntivoitto on luopujalle verovapaata tuloa tietyin edellytyksin. Ensimmäkin kaupan kohteena on oltava vähintään 10 prosentin osuus osakeyhtiön osakkeista, henkilöyhtiön yhtiöosuuksia (avoin yhtiö tai kommandiittiyhtiö) tai maa- tai metsätalouden harjoittamisessa käytettyä kiinteää omaisuutta (kiinteistöjä). Toiseksi ostajan tulee olla joko yksin tai yhdessä puolisonsa kanssa luopujan lapsi tai tämän rintaperillinen tai luopujan sisar, veli, sisarpuoli tai velipuoli. Laissa mainittu luettelo on tyhjentävä; esimerkiksi puoliso ei ole lainkohdassa tarkoitettu lähisukulainen. Kolmanneksi verovapaus edellyttää, että luopuja on omistanut luovutettavan omaisuuden yli 10 vuoden ajan.

Jos jatkaja eli yritystoiminnan ostaja luovuttaa omaisuutta, johon on sovellettu luopujan verotuksessa em. myyntivoiton verovapaushuojennusta, ennen kuin viisi vuotta on kulunut hankinnasta, aiheuttaa tämä seuraamuksia jatkajan luovutusvoittoverotuksessa. Tänä viiden vuoden karenssiaikana tehty luovutus tarkoittaa käytännössä sitä, että luopujan aikana saama myyntivoiton verovapaus menetetään, mutta seuraamuksen kärsii jatkaja, jonka luovutusvoittoverotukseen oikaisu tehdään.

JATKAJAN VEROHUOJENNUKSET

Jatkajan veroseuraamukset sukupolvenvaihdoistilanteissa muodostuvat yleensä lahjaverosta. Jos siirrossa maksetaan vastiketta ja jatkajalle siirtyy varainsiirtoveron alaista omaisuutta, kuten osakkeita tai kiinteistöjä, jatkajan tulee maksaa myös varainsiirtovero. Lahjaverohuojennus perustuu siihen, että edellytysten täytyessä lahjana saatua yritystoimintaa ei arvosteta lahjaverotuksessa käypään arvoon vaan tätä alhaisempaan nk. sukupolvenvaihdosarvoon, jonka laskenta pohjautuu nettovarallisuuden perusteella saatavaan arvoon ja edelleen 40 prosenttiin siitä. Tästä syystä lahjaverohuojennussäännösten soveltuessa lahjavero jää tyypillisesti alhaiseksi tai vähintäänkin kohtuulliseksi. Huojennusten soveltamista on muistettava vaatia lahjaveroilmoituksella.

Lahjaveroa tulee maksettavaksi tilanteessa, jossa jatkaja saa yritysomaisuutta joko täysin ilman vastiketta tai lahjanluontoisesti maksamalla vastiketta, joka alittaa selvästi omaisuuden käyvän arvon. Lahjanveroa huojennetaan luovutuksen saajan vaatimuksesta edellyttäen, että jatkaja saa vähintään 10 prosentin osuuden yritystoimintaa harjoittavan yhtiön osakkeista (oy) tai yhtiöosuuksista (avoin yhtiö tai kommandiittiyhtiö) tai yritystoimintaan liittyviä varoja (toiminimi, elinkeinonharjoittaja, maataloudenharjoittaja). Lisäksi hänen tulee jatkaa yritystoimintaa laissa tarkoitetulla tavalla.

Harjoittavan toiminnan tulee olla maa- ja metsätaloutta tai elinkeinoverolaissa tarkoitettua toimintaa. Tämä tarkoittaa tyypillisesti jonkinasteista tavaroiden tai palvelujen myynti-, osto- tai valmistustoimintaa, joka on jatkuvaa, voittoa tavoittelevaa ja riskiä ottavaa. On hyvä huomata, että esim. arvopaperikauppaa tai kiinteistöjen ja huoneistojen vuokraustoimintaa ei verotuskäytännössä ole lähtökohtaisesti katsottu elinkeinoverolaissa tarkoitetuksi toiminnaksi, jolloin lahjaverolain sukupolvenvaihdoshuojennuksia ei voida soveltaa yhtiöön, joka harjoittaa pelkästään em. kaltaista toimintaa. Elinkeino- ja tuloveron alaisen toiminnan väliseen tulolähdejako- o- ollaan kaavailmassa muutoksia vuoden 2019 alusta, mikä voi vaikuttaa jatkossa siihen, voidaanko myös laajamittainen arvopaperikauppa ja kiinteistöliiketoiminta katsoa huojennukseen oikeuttavaksi toiminnaksi.

Metsätalouden osalta on tärkeää huomata, että puhdas metsätalouden harjoittaminen ilman kytköstä maatalouden harjoittamiseen ei oikeuta huojennuksiin lahjaverotuksessa. Metsätalouden osalta voidaan soveltaa erityisestä metsälahjavähennystä, jonka tarkoituksena on hyvittää maksettua lahjaveroa myöhemmin puun myynnistä saatavista pääomatuloista.

Keskeinen huojennuksen saamisen edellytys on, että jatkaja jatkaa yritystoimintaa. Osakeyhtiössä tämä tarkoittaa, että jatkaja tulee valita hallituksen jäseneksi, vaikka jatkaja ei muutoin yhtiössä työskentelisi. Yritystoimintaa tulisi jatkaa vähintään viisi vuotta lahjaverotuksen toimittamisesta lukien, sillä muuten huojennettu lahjaverolaitetaan jälkikäteen maksuun 20 prosentilla korotettuna. Huojennusten soveltaminen ei siten ole mielekäästä, jos yritystoiminnan jatkaminen pitkällä tähtäimellä ei ole jatkajan tavoitteena.

Mikäli sukupolvenvaihdos toteutetaan lahjanluontoisena kauppana, lahjaverolaitetaan kokonaan maksuunpanematta, jos kauppahinta ylittää 50 % ostettavan yritysvarallisuuden käyvästä arvosta. Em. huojennusten edellytysten tulee tällöinkin täytyä.

Lahjoituksesta määrättävä huojennettu lahjaverolaitetaan jatkajan näkökulmasta yritystoiminnan siirtämistä mahdollisimman pitkälti lahjoituksena. Aina tämä ei kuitenkaan ole mahdollista esim. siksi, että luopuja tarvitsee kauppahinnan omien eläkepäiviensä tai muiden perillisten aseman turvaamiseksi. Lahjanluonteisella kaupalla voidaan siinä tilanteessa turvata sekä jatkajan että luopujan edut.

SUKUPOLVENVAIHDOSTEN VEROKOITTELUN VOIT VARMISTAA VEROHALLINNOLTA HAETTAVALLA MAKSULLISELLA ENNAKKORATKAISULLA.

ENNAKKORATKAISULLA VARMUUS VEROKOITTELUSTA

Sukupolvenvaihdosten verokoittelun voit varmistaa Verohallinnolta haettavalla maksullisella ennakkoratkaisulla. Ennakkoratkaisu sitoo Verohallintoa siinä kysymyksessä, jota hakemus on koskenut. Ennakkoratkaisun tarpeellisuus ja vahvistusta vaativat kysymykset on suositeltavaa miettiä asiantuntijan kanssa hyvissä ajoin ennen toteutusta. Ennakkoratkaisun saamiseen on hyvä varata aikaa 2-3 kuukautta.

MUISTILISTAT

3





OSTAJAN JA MYYJÄN MUISTILISTAT

Erkki Petäjä

Yrittäjä, liiketoiminnan kehittäjä
Solutum Oy Yrityskauppapalvelut

Omistajanvaihdoslista, yrityskaupoista ja sukupolvenvaihdoksissa on saatavilla runsaasti tietoa kirjallisuudessa ja verkossa. Omistajanvaihdostutkimuksissa on kehitetty lukuisia työkaluja ostajille, myyjille ja omistajanvaihdosasiantuntijoille helpottamaan omistajanvaihdosten suunnittelua ja toteutusta. Työkalut on koottu ja päivitetty tähän julkaisuun tiiviiksi ja muistilistatyypiksi ohjeiksi eri tilanteisiin ostajille ja myyjille. Näihin muistilistoihin on pyritty kokoamaan tiiviisti tärkeimmät huomioitavat asiat.

Yrityskaupat ja sukupolvenvaihdoksissa on yhteisiä piirteitä, mutta ne poikkeavat monelta osalta merkittävästi toisistaan. Nämä muistilistat on tarkoitettu käytettäväksi yritys- ja liiketoimintakauppatilanteissa.

MYYJÄN MUISTILISTAT

- Neuvojen hakeminen yrityksen myyntiä suunniteltaessa
- Yrityksen myynnissä huomioitavaa
- Yrityksen myynnin riskien hallinta

OSTAJAN MUISTILISTAT

- Liiketoimintakauppojen hyödyntäminen yrityksen kehittämisessä ja uudistamisessa
- Ostonsuunnitelman muistilista
- Haltuunoton ja kehittämisen muistilista
- Rahoitusneuvotteluihin valmistautumisen muistilista
- Riskien hallinnan muistilista ostajalle

MYYJÄ: NEUVOJEN HAKEMINEN YRITYKSEN MYyntiÄ SUUNNITeltaessa

Muistilistan tavoitteena on helpottaa neuvojen kysymistä yrityksen myyntiä suunniteltaessa. Muistilista toimii myös valmistautumisohjeena asiantuntijan kanssa käytäviin keskusteluihin.

Kun suunnittelet yrityksen myyntiä ja sinulla herää siihen liittyvä kysymyksiä, neuvoa kannattaa kysyä esim. yrittäjäkollegalta, omalta tilitoimistolta, kunnan elinkeinotoimelta tai maakunnallisesta omistajanvaihdosneuvonnasta. Heiltä saat perusneuvontaa ja tietoja omistajanvaihdoksiin erikoistuneista asiantuntijoista, ellei sinulla itsellä ole sellaisia tiedossa.

Kun olet yhteydessä omistajanvaihdosneuvontaan tai -asiantuntijoihin, voit valmistautua etukäteen miettimällä vastauksia seuraaviin esiin tuleviin kysymyksiin:

- Millainen on yrityksen historia ja mitkä ovat yrityksen asiakkaat, tuotteet ja palvelut?
- Ovatko myynnin syyt henkilökohtaisia vai yrityksen liiketoimintaan liittyviä?
- Oletko jäämässä eläkkeelle, voiko olla mukana yrityksessä kaupan jälkeen siirtymäkauden vai aiotko keskittyä muuhun yritystoimintaan?
- Millainen on yrityksen kannattavuus ollut viime vuosina? Viimeisimmät tilinpäätöstiedot helpottavat asiantuntijaa muodostamaan käsitystä yrityksen liiketoiminnasta.
- Mikä on yrityksen vahvinta osaamista?
- Milliset tilat, koneet ja kalusto yrityksellä on toimintaansa varten?
- Millaiset ovat yrityksen tulevaisuuden näkymät ja kilpailutilanne?
- Mitä yrityksessä on ostajan kannalta arvokasta ostettavaa?
- Millaisella aikataululla olet ajatellut viedä myyntiä eteenpäin?

MYYJÄ: YRITYKSEN MYNNISSÄ HUOMIOITAVAA

Yrityksen myyntiä on hyvä suunnitella ajoissa, silloin voit kehittää siitä kiinnostavan ostokohteen ja saada myynnistä parhaan tuoton. Sopivaa ostajaa voi joutua etsimään pitkäänkin tai sellainen voi lähestyä ostotarjouksella milloin tahansa. On siis hyvä pitää myyntimahdollisuus mielessä ja huomioida seuraavia asioita:

- Vaikka yrityksen myyminen ei ole aivan lähitulevaisuudessa ajankohtainen, selvitä itsellesi yrityksen myynnin perusasiat. Hanki tietoa ja keskustele jonkun myynnistä omistajanvaihdosasiantuntijan kanssa.
- Pidä mielessä myynti, kun kehität yrityksen liiketoimintaa. Ostajaa kiinnostaa kannattava liiketoiminta, jossa yrityksen prosessit toimivat, vaikka siirrytkin pois johdosta.
- Kun päätät myydä, tee toimeksianto omistajanvaihdosasiantuntijan kanssa ja arvioi yrityksen arvo realistisesti, myös ostajan näkökulmasta.
- Etsi ostajaa monikanavaisesti ja rohkene sanoa ääneen, että olet myymässä yritystä.
- Käy neuvottelut ostajaehdokkaiden kanssa luottamusta rakentaen ja joustavasti omat tavoitteesi huomioiden. Tiedosta, että eri ostajille yrityksesi arvo on erilainen.
- Sovi kaupan kohde ja ehdot selkeästi ja kirjallisesti.
- Sovi omasta myynnin jälkeisestä roolistasi kauppaneuvotteluissa.
- Jos luottamusta ei synny ja vastaan tulee aina uusia ja uusia ongelmia, keskeytä neuvottelut.
- Toimi sovitulla tavalla ostajan tukena.
- Toteuta suunnitelmasi, joita olit tehnyt yrityksen myynnin jälkeiselle ajalle.

MYYJÄ: YRITYKSEN MYYNIN RISKIEN HALLINTA

Yrityksen myynnin riskit voivat liittyä sekä myyntiin valmistumiseen että myynnin toteutukseen. Niistä monet ovat luonteeltaan yleisiä liiketoimintariskejä, mutta joitakin asioita kannattaa huomioida erityisesti yritystä myytäessä.

- Huolehdi yrityksen arvosta panostamalla henkilöstön sitoutumiseen, osaamisen kehittämiseen ja yhteistyön sujuvuuteen.
- Huolehdi yrityksen kannattavuudesta ja paranna kehittämisellä pitkän aikavälin kilpailukykyä.
- Huolehdi asiakkuuksista sekä yhteistyösuhteista toimittajaverkostoon ja muihin sidosryhmiin.
- Yritystä myydessäsi varmistu asiantuntijoiden kanssa kauppasopimusten ehtojen kohtuullisuudesta.
- Jos joudut antamaan maksuaikaa, varmista että riski on kohtuullinen.
- Jos jäät työskentelemään yrityksen tee erillinen työsopimus, jossa on sovittu myös työsuhteen kestosta.

OSTAJA: LIIKETOIMINTAKAUPPOJEN HYÖDYNTÄMINEN YRITYKSEN KEHITTÄMISESSÄ JA UUDISTAMISESSA

Kun yritys haluaa kehittyä, kasvaa tai uudistua liiketoimintakaupat ovat yksi harkinnan arvoinen keino. Tutkimusten mukaan yli 80 % ostajista on tyytyväisiä tekemiinsä kauppoihin ja toteuttavat usein uusiakin liiketoiminakauppoja.

Perinteistä orgaanista kasvua, liiketoiminnan ostoja ja myyntejä vertailtaessa kannattaa huomioda seuraavia asioita:

- Jos liiketoimintakaupoista ei ole kokemusta, hanki perustiedot ja keskustele asiasta kollegojen tai asiantuntijoiden kanssa.
- Orgaanista kasvua ja kehittämistä johdetaan perinteisin menetelmin, kehittäminen ajoittuu pitkälle aikavälille ja kertapanostuksen tarve on kohtuullinen.
- Orgaanisessa kasvussa haasteena voi olla uudistumisen rajoittuneisuus vanhaan, se sitoo henkilöresursseja ja voi olla hidasta.
- Liiketoimintaostot voivat tuoda varmuutta ja nopeutta yrityksen kasvuun ja uudistumiseen. Ostoilla voidaan vahvistaa markkina-asemaa ja saada uusia asiakkaita, osaamista ja resursseja.
- Liiketoimintaostoissa haasteena voivat olla ostamisen ja haltuunoton osaaminen ja resurssit. Myös rahoituksen saatavuus ja kiinnostavan liiketoiminnan tarjonta voivat rajoittaa ostomahdollisuuksia.
- Liiketoimintamyynnit mahdollistavat pääoman ja resurssien vapauttamisen ja kohdentamisen ydinliiketoimintaan. Ne voivat mahdollistaa toimintamallin muutoksen ja toimialajärjestelyitä.
- Liiketoimintamyynneissä haasteena voivat olla luopumisen vaikeus, myyntiprosessin osaaminen tai ostajan löytäminen. Myynneissä voivat mietittyä myös osaamisen ja tulovirran menetys.
- Pohdinta liiketoimintaostojen ja -myyntien hyödyntämisestä kannattaa tehdä yrityksen strategioita, tavoitteita ja tulevaisuuden kehityssuuntia suunniteltaessa.
- Tilaisuus liiketoimintaostoon tai myyntiin voi tarjoutua yllättäen. Tilaisuuksiin tarttumista helpottaa etukäteen mietityt ostokriteerit, toisin sanoen tuntomerkit liiketoiminnalle, jonka ostamista voisi harkita.

OSTAJA: OSTON TOTEUTUKSEN MUISTILISTA

Kun lähdet toteuttamaan yritysostoa, muista että se on keino omien ja yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Ostokohteen valinta on taloudellisen toteutettavuuden rinnalla oston toteutusvaiheen onnistumisen edellytys.

Ostoa valmisteltaessa toteutettaessa on hyvä muistaa seuraavia asioita:

- Etsi aktiivisesti ostokohteita tai tartu kiinnostavaan ostomahdollisuuteen, kun sellainen tulee eteen.
- Hanki ostokohteesta nopeasti saatavissa olevat lisätiedot, arvioi kiinnostavuus, sopivuus strategiaan sekä omat resurssit ja tee päätös, edetäänkö neuvotteluvaiheeseen.
- Kiinnitä ostoprosessiin asiantuntijat, joihin luotat ja jotka pystyvät tekemään kanssasi arvonmäärityksen ja neuvottelemaan kaupan ehdoista.
- Tutustu myyjään ja ostokohteeseen, käy neuvotteluja luottamusta rakentaen.
- Muodosta oma käsityksesi oston jälkeisestä liiketoiminnasta sekä tee alustava suunnitelma haltuunotosta ja kehittämisestä.
- Lähde arvonmäärityksessä tulevan liiketoiminnan tuotoista, investoinnin takaisinmaksuaika tulisi olla 3–5 vuotta.
- Selvitä oston ja tulevan liiketoiminnan rahoitus.
- Käy neuvottelut kaupan kohteesta, ehdoista ja kauppahinnasta.
- Jos luottamusta ei synny ja vastaan tulee aina uusia ongelmia, keskeytä neuvottelut.
- Yhteisymmärryksen syntyessä tee ostopäätös ja laadi sopimukset.

OSTAJA: HALTUUNOTON JA KEHITTÄMISEN MUISTILISTA

Haltuunotto ja sen jälkeinen kehittäminen ratkaisee oston onnistumisen. Muutoksia ja yllätyksiä tulee aina vastaan ja ne edellyttävät usein neuvotteluvaiheessa tehtyjen suunnitelmien päivittämistä.

Ostokohteen haltuunotossa ja kehittämisessä on tärkeää huomioida:

- Ota ostokohteen toiminta johtosi ja käynnistä haltuunotto suunnitelman mukaan.
- Yrityskauppa aiheuttaa epävarmuustilanteen molempien yritysten henkilöstöille ja asiakkaille.
- Tiedota yrityskaupasta henkilöstöille, asiakkaille ja harkinnan mukaan julkisuuteen.
- Henkilöstö on tärkeä huomioida avainresurssina yritysoston tavoitteiden saavuttamisessa.
- Avainasiakkaat voi informoida etukäteenkin, henkilökohtainen yhteydenpito lujittaa asiakassuhdetta parhaiten.
- Ostajan ja ostokohteen yrityskulttuuri voivat poiketa toisista ja yhteensovittaminen voi vaatia aikaa.
- Kehitä ja johda uutta liiketoimintaa yritysoston tavoitteisiin pääsemiseksi.
- Seuraa toteutumaa, reagoi ja päivitä suunnitelmaa toimintaympäristön muuttuessa.
- Tuote- ja palveluvalikoiman yhdistämien ja uudistaminen voi olla tavoiteltava synergiaetu.
- Tuotannon ja toimintaprosessien kehittämisessä voidaan valita ostajan, myyjän, molempien yhdistetyt tai kokonaan uudet toimintamallit.
- Molempien organisaatioiden tilaus- ja toimitusprosessien sekä talous- ja raportointiprosessien täytyy toimia myös haltuunottovaiheen aikana, mutta niiden integrointi voi olla tarkoituksenmukaista.

OSTAJA: RAHOITUSNEUVOTTELUIHIN VALMISTAUTUMISEN MUISTILISTA

Rahoittajat ovat rahoituspäätöstä tehdessään kiinnostuneita sekä ostajan että ostokohteen liiketoiminnasta ja avainhenkilöistä. Rahoittajille pitää pystyä esittämään ostosta sekä liiketoiminnallinen järjestyminen että taloudellinen kannattavuus.

Rahoitusneuvottelut etenevät vaiheittain ostoprosessin edetessä ja tietojen täsmentyessä. Neuvotteluihin valmistautuessa on hyvä selvittää seuraavia asioita:

- Valitse itsellesi taloushallintokumppani, joka osaa auttaa yritystäsi ja tarjoaa työkalut laskelmien tekemiseen.
- Aloita rahoitusneuvottelut hyvissä ajoin, tunnustelut jo silloin kun idea yritysostosta syntyy.
- Valmistaudu esittelemään oman yrityksesi liiketoimintaa ja sen tavoitteita.
- Varaudu esittelemään ostokohdetta ja ajatusta tulevasta yhteisestä liiketoiminnasta.
- Neuvottelujen edetessä varaudu esittelemään tarkentuneet tiedot ostokohteesta, pyyntihinnasta ja kaupan ehdoista.
- Määritä itse tai talousasiantuntijasi kanssa ostokohteen tuottoarvo sekä kauppahinnan ja muun rahoituksen tarve.
- Tee taloudelliset laskelmat rahoituspäätöstä varten yrityksesi tulevasta liiketoiminnasta yrityskauppa huomioiden.
- Mieti vaihtoehtoisia rahoituslähteitä huomioiden myös tarvittava omarahoitus ja käytettävissä olevat vakuudet.

OSTAJA: RISKIEN HALLINNAN MUISTILISTA

Oston riskit voivat liittyä sekä oston toteutukseen, ostokohteeseen tai liiketoiminnan kehittämiseen oston jälkeen. Riskeihin voidaan varautua huolellisella suunnittelulla sekä oston ja haltuunoton ammattimaisella toteutuksella.

Riskejä torjuttaessa on hyvä huomioida seuraavia asioita:

- Ostokohteeseen kannattaa tutustua huolellisesti keräten tietoa monista lähteistä. Jos luottamus myyjään jää neuvotteluvaiheessa syntymättä, ostosta on hyvä vetäytyä.
- Perusta kauppahinta realistisiin odotuksiin tulevasta liiketoiminnasta, jotta kauppahinnan takaisinmaksuaika pysyy kohtuullisena.
- Ostajan ja ostokohteen henkilöstöstä huolehtiminen kauppatilanteessa on ensiarvoisen tärkeää, jotta osaajapakoa ei tapahdu.
- Kauppa on usein myönteinen signaali henkilöstölle, asiakkaille ja sidosryhmille, mutta voi aiheuttaa myös epävarmuustilanteen. Avoin tiedottaminen vähentää epävarmuutta.
- Otsokohdetta pitää johtaa määrätietoisesti ja avoimesti epävarmuuden torjumiseksi. Yhteisen organisaation toiminta on hyvä käynnistää nopeasti.
- Huolellisesta ennakoon tutustumisesta huolimatta ostokohteesta voi paljastua yllätyksiä tai toimintaympäristö muuttua ennakoimattomalla tavalla. On hyvä varattua tehtyjen suunnitelmien päivittämiseen haltuunottovaiheen aikana.



SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Euroopan maaseudun
kehittämisen maatalousrahasto:
Eurooppa investoi maaseutualueisiin

 **Yrittäjät**

ETELÄ-POHJANMAA



Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus

